

Interactie en macht

Een vergelijking van onderzoeksmethoden om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden (tijdens een gepland veranderingstraject) te beschrijven.

Subtitel:

An Englishman in New York

Peter Notten



Afstudeerscriptie Managementwetenschappen
Afstudeervariant: Implementation and Change Management
Open Universiteit Nederland
Studentnummer: 833646349

Begeleider: Drs. Mario Kieft
Medebeoordelaar: Prof. Dr. Thijs Homan
Meers, 15 juli 2014

Voorwoord

Macht en machtsverhoudingen binnen een team zijn zaken die mij bijzonder interesseren. Na mijn studie Vliegtuigbouwkunde aan de Koninklijke Militaire Academie ben ik gedurende ruim 25 jaar werkzaam geweest in diverse technische en leidinggevende functies binnen verschillende organisaties. Organisaties die zich allemaal kenmerken door hun professionele, technocratische en projectmatige aanpak van zaken. In deze organisaties was altijd sprake van een duidelijke lijn- en machtsstructuur en was het duidelijk wie het voor het zeggen had... (althans formeel).

Vanuit mijn opgedane werkervaring is er steeds meer interesse ontstaan voor het begrip macht in een bepaalde specifieke context, bijvoorbeeld tijdens veranderingstrajecten. Als manager binnen verschillende profit en non-profit organisaties, ben ik hoofdzakelijk bezig geweest met de 'harde' en instrumentele kant van leidinggeven en veranderen. Door mijn studie Managementwetenschappen aan de Open Universiteit en door wat ik in de dagelijkse praktijk steeds weer zie en meemaak, is er steeds meer interesse bij mij ontstaan over hoe macht en machtsverhoudingen zich nu daadwerkelijk ontwikkelen.

Wat gebeurt er nu werkelijk tijdens interacties tussen managementteamleden bij veranderingsprocessen, wie heeft de macht en hoe ontwikkelt zich die? Is die macht van invloed op hoe andere leidinggevende opereren en hoe daadwerkelijk zaken binnen een organisatie verlopen? Hoe kan hier nader onderzoek naar worden gedaan?

Mijn paradigma over het concept 'macht' is sterk gevormd door mijn opleiding en werkervaring tot nu toe. Het soevereine machtsmodel (dominante discours) speelt in dit paradigma een belangrijke rol. Door de gesprekken met mijn afstudeerbegeleider en medebeoordelaar, en door de opgedane inzichten en theorieën van de cursus Implementation and Change Management is dit besef steeds groter geworden. Niet allen het besef, ook de behoefte om hier in mijn afstudeeronderzoek iets mee te gaan doen.

Dit heeft mij dan ook doen besluiten om mijn onderzoek in het kader van mijn afstudeerscriptie aan deze thema's te wijden. In alle eerlijkheid moet ik toegeven dat dit onderzoek, zeker gezien mijn opleiding en werkervaring, vaak een worsteling en zoektocht is gebleken. Maar wel een bijzonder interessante en leerzame zoektocht. Gedurende mijn 'reis' voelde ik mij dan ook meer dan eens 'An Englishman in New York'.

*Mario en Thijs, bedankt voor jullie deskundigheid en 'kompas' op deze reis.
Nicole, bedankt voor je geduld. Soms was ik bijna letterlijk op reis!*

*Peter Notten,
Meers, juli 2014*

Samenvatting

In de managementliteratuur is macht een thema dat uitgebreid is beschreven. De manier waarop tegen macht wordt aangekeken vanuit de literatuur kan grofweg op 2 manieren worden samengevat: het soevereine machtsmodel waarbij macht als bezit wordt gezien van enkelen en het capillaire machtsmodel, waarbij macht en machtsverhoudingen gezien worden als het resultaat van interacties tussen mensen. Dit laatste machtsmodel staat aan de basis van dit onderzoek.

Uit het literatuuronderzoek van deze scriptie is gebleken dat er relatief weinig onderzoek is gedaan naar de relatie tussen interacties en macht in organisaties (Pettigrew, 1973 en Pfeffer, 1981). Ook Mumby (2001), die communicatie en interpretatieve benaderingen centraal stelt bij de manier waarop macht binnen organisaties wordt beleefd en ervaren, komt tot de conclusie dat nader onderzoek op het gebied van de ontwikkeling van de visies op macht in organisaties, in een grote behoefte zou voorzien.

Op basis van het capillaire machtsmodel, dat door Foucault (2002) uitgebreid is beschreven en bestudeerd, en de inzichten van Stacey (2001) en Homan (2012) ben ik in het kader van dit onderzoek op zoek gegaan naar een manier om onderzoeksmethoden en technieken met elkaar te vergelijken. Vanuit de literatuur en de inzichten met betrekking tot het capillaire machtsmodel heb ik drie methoden en technieken gekozen: de Linell-methode, de narratieve methode en de 'verstehende' methode. De Linell-methode is kwantitatief van aard terwijl de beide andere methode kwalitatief van aard zijn.

Het vergelijken van deze 3 methoden en technieken heeft plaats gevonden binnen een daadwerkelijke managementpraktijk: het managementteam van een waterschap. Binnen deze praktijk is er sprake van een gepland veranderingstraject, waarbij het managementoverleg van het team (en de interacties die hierbij plaats vinden) als onderzoekscasus wordt aangemerkt. Door het toepassen en operationaliseren van de 3 onderzoeksmethoden en technieken wordt in dit onderzoek antwoord gegeven op de centrale vraagstelling:

Zijn de in het kader van dit onderzoek gekozen methoden en technieken (Linell-methode, narratieve methode en 'verstehende' methode) geschikt om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven en wat leveren deze methoden bij inzet in de praktijk voor inzichten op?

Aan de hand van een aantal beschreven beoordelingscriteria worden de onderzoeksmethoden met elkaar vergeleken en worden er conclusies getrokken over de toepassing van de methoden in de

praktijk: de 3 onderzochte methoden zijn geschikt om de ontwikkelingen van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven. De narratieve en de 'verstehende' methode scoren op de beoordelingscriteria iets beter dan de kwantitatieve Linell- methode.

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat de kwalitatieve methoden goed toepasbaar en laagdrempelig zijn. De kwantitatieve Linell- methode is bewerkelijk en vergt deskundigheid en ervaring in haar toepassing. Alle 3 de methoden kunnen breed worden ingezet in andere praktijksituaties en zijn in hun toepassing redelijk objectief. De toegepaste methoden leveren een belangrijke bijdrage aan de inzichten over macht en interacties in een organisatie.

Tenslotte wordt geconcludeerd dat door het meervoudig toepassen (van een combinatie) van de methoden in de tijd (binnen één specifieke casus), er meer inzichten kunnen worden verworven en trends en ontwikkelingen nog beter kunnen worden beschreven. Longitudinaal onderzoek, waarbij over een langere tijd herhalingen van het onderzoek plaats vinden, is als vervolgonderzoek aan te bevelen.

Summary

Power is an extensively discussed theme in management literature. The view on power as presented in literature can roughly be summarised in two ways: the ‘sovereign’ power model, in which power is in the hands of only a few people, and the ‘disciplinary’ power model, in which power and power relations are seen as the result of interaction between people. This last power model is at the base of this research.

The literature study performed for the benefit of this thesis has shown that relatively little research has been done on the relationship between interactions and power in organisations (Pettigrew, 1973 and Pfeffer, 1981). Mumby (2001), who focuses on communication and interpretative approaches when looking at the way power is experienced, concludes that there is a great need for further research on the development of the visions on power in organisations.

This research thesis focuses on finding a way to compare research methods and techniques. The research is based on the ‘disciplinary’ power model as studied and described by Foucault (2002) and on the insights of Stacey (2001) and Homan (2012). Based on literature about and insights on the ‘disciplinary’ power model, three methods and techniques were chosen to serve as research material: the Linell method, the narrative method and the ‘verstehende’ method. All methods are of a qualitative nature except the Linell method, which is quantitative.

The three methods and techniques were compared in an actual management practice: the management team of a water board. A planned transformation process is taking place at this water board, and the management meetings of the team (and the interactions during these meetings) are used as a case study. The three research methods were applied and put into practice to find an answer to the central question of this thesis:

Can the methods and techniques chosen for this research (Linell method, narrative method and ‘verstehende’ method) be used to describe the development of power and power relations regarding interactions between members of a management team, and what insights do these methods yield if they are put into practice?

The research methods are compared using a number of evaluation criteria, and conclusions are drawn regarding the application of the methods in the actual practice: the three chosen methods can be used to describe the development of power and power relations regarding interactions between members of a management team. Compared to each other, the narrative method and the ‘verstehende’ method score slightly better than the quantitative Linell method.

The results of this research show that the qualitative methods are easily applicable and accessible. Applying the quantitative Linell method is laborious and requires skill and experience. All three methods are widely applicable to other practice situations and are fairly objective in their application. By applying the methods, significant insights can be yielded on power and interactions in an organisation.

Lastly, it can be concluded that by applying (a combination of) the methods multiple times during a certain amount of time (within one particular case study) more insights can be yielded and trends and developments can be described even more accurately. It is thus advisable to do an additional, longitudinal, research, which involves repeated observations of the same variables over a longer period of time.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	1
1.1 Achtergronden en aanleiding	1
1.2 Relevantie van het onderzoek	2
1.2.1 Theoretisch belang	2
1.2.2 Maatschappelijk belang	4
1.3 Centrale begrippen	6
1.4 Doelstelling, vraagstelling	6
1.5 Conceptueel model	7
1.6 Onderzoeksopzet/leeswijzer	9
2. Theoretisch kader	11
2.1 Inleiding	11
2.2 Macht en machtsdenken in theoretisch perspectief	12
2.3 Nadere uitwerking drietal visies op macht	14
2.4 Onderzoek naar macht	17
2.4.1 Onderzoeksliteratuur soevereine machtsmodel	17
2.4.2 Onderzoeksliteratuur capillaire machtsmodel	18
2.5 Onderzoeksmethoden empirisch onderzoek	20
2.5.1 Onderzoeksmethode 1: De IR-analyse van Linell en Gustavsson	20
2.5.2 Onderzoeksmethode 2: De narratieve-methode	22
2.5.3 Onderzoeksmethode 3: De 'verstehende'-methode	22
2.6 De context: besluitvorming tijdens een gepland veranderingstraject	24
2.7 Samenvatting en conclusie	25
3. Ontwerp van het empirisch onderzoek (onderzoeksontwerp)	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Conceptueel model	27
3.3 Casus / populatie	28

3.4 Onderzoekopzet	28
3.4.1 Databronnen	29
3.4.2 Dataverzameling	30
3.4.3 Type onderzoek	33
3.5 Samenvatting en conclusie	33
4. Analyse onderzoeksresultaten	34
4.1 Inleiding	34
4.2 Inhoudelijke resultaten 3 onderzoeksmethoden	34
4.2.1 Inhoudelijke resultaten Linell-methode	34
4.2.2 Inhoudelijke resultaten narratieve-methode	36
4.2.3 Inhoudelijke resultaten 'verstehende'-methode	36
4.3 Vergelijking toegepaste onderzoeksmethoden	37
4.4 Samenvatting en conclusie	42
5. Analyse en conclusie	44
5.2 Beantwoording probleemstelling	44
5.3 Eindconclusie	45
5.4 Terugkoppeling uitkomsten naar theorie en praktijk	46
5.5 Aanbevelingen	47
5.6 Reflectie op het onderzoek	47
Bronvermelding	50
Bijlagen	54

1. Inleiding

1.1 Achtergronden en aanleiding

Macht, verandering en interacties zijn de centrale begrippen in deze afstudeerscriptie. Er zijn weinig organisaties waar op dit moment geen verandering aan de gang is en macht en interacties geen rol spelen. Het zijn begrippen die in iedere organisatievorm aan de orde van de dag zijn. Zijn macht en de machtsverhoudingen, en dan voornamelijk binnen het managementteam van een organisatie, van invloed op de manier waarop een verandering vorm krijgt? En is verandering en de manier waarop met de verandering wordt omgegaan (welke interacties vinden plaats, hoe wordt er met elkaar gecommuniceerd) ook van invloed op bestaande machtsverhoudingen in een team?

De afbeelding op de voorkant van deze scriptie (*What is a change agent?*, Impact Greensboro, 2011) laat duidelijk zien dat er een verandering voor de groep aan de gang is. Ook wordt er op een bepaalde manier macht uitgeoefend (in dit geval door één persoon). Welke interacties tussen de leden van de groep vinden er plaats tijdens de verandering, op welke manier vinden deze plaats en zijn de interacties van invloed op de machtsverhoudingen tussen de personen onderling?

Mijn opleiding en werkervaring zijn sterk bepalend geweest voor de manier waarop mijn paradigma ten aanzien van het concept ‘macht’ is gevormd. Mede door mijn studie Managementwetenschappen aan de Open Universiteit (met name de cursus Implementation and Change management) ben ik mij hier steeds meer bewust van geworden. Door de theoretische inzichten die hier werden gepresenteerd ben ik gaan inzien dat het soevereine machtsmodel (Foucault, 2002) sterk bepalend is voor mijn manier van kijken naar hoe zaken (en vooral veranderingen) wel of niet slagen in organisaties. Deze inzichten hebben mij steeds meer aan het denken gezet over hoe bepalend macht en machtsontwikkelingen zijn tijdens veranderingstrajecten. Macht en de manier waarop interacties plaats vinden tussen mensen die de zogenaamde macht in handen hebben intrigeren mij hierbij het meest.

In mijn onderzoek ga ik op zoek naar en maak ik een vergelijking tussen mogelijke onderzoeksmethodieken (of combinaties hiervan) die een bijdrage kunnen leveren aan de inzichten rondom de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen binnen een team en tevens een bijdrage zijn aan of impuls kunnen zijn voor nader onderzoek hiernaar.

1.2 Relevantie van het onderzoek

1.2.1 Theoretisch belang

Na een nadere bestudering van de belangrijkste theorieën op het gebied van macht is het opvallend dat het vaak conceptuele modellen betreft, die vanuit de praktijk veelal niet of nauwelijks getoetst zijn door middel van empirisch onderzoek. Er is weinig onderzoek verricht naar macht en veranderingen binnen organisaties in een specifieke situatie (Mumby, 2001, pp. 585-623). Onderzoek op dit gebied zou een bijdrage kunnen leveren aan meer empirisch materiaal en aan een eventueel nadere onderbouwing (of juist niet) van bestaande theorieën en inzichten op dit gebied. Macht, en het uitoefenen van macht, in organisaties gaat vaak hand in hand met conflicten, problemen en veranderingen binnen deze organisaties (Homan, 2012). Het is interessant om nader onderzoek te doen naar de invloed van veranderingen op de bestaande macht en machtsverhoudingen in een specifieke organisatie/case.

Mumby (2001) stelt communicatie en interpretatieve benaderingen van mensen ('behaviour') en verhalen ('narratives') centraal bij de manier waarop macht binnen organisaties wordt beleefd en ervaren. Hij komt tot de conclusie dat nader onderzoek op het gebied van de ontwikkeling van de visies op macht in organisaties, in een grote behoefte zou voorzien.

Op enkele uitzonderingen na (Pettigrew, 1973 en Pfeffer, 1981) is er relatief weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen communicatie, interactie en macht in organisaties. Mumby komt tot de conclusie dat: *... 'organizations are viewed as communication communities in which the purpose of research is to understand how certain discourses get articulated to create systems of meaning and power'*. Communicatie en de manier waarop het discours in een organisatie verloopt (bijvoorbeeld hoe interacties plaats vinden), zijn volgens Mumby dus bepalend voor macht en machtsontwikkeling binnen de organisatie.

Over (organisatie)veranderingen is veel geschreven. De hedendaagse veranderingen binnen organisaties worden vaak begeleid met fraaie kreten als 'Van goed naar beter' of 'Onderweg naar een excellente organisatie'. Er wordt een 'stip op de horizon' gezet en een planning gemaakt voor het totale verandertraject. Deze planmatige vorm van veranderen wordt door Weick en Quinn (1999, pp. 361-386) getypeerd als het zogeheten 'episodic change'-denken. Caluwé en Vermaak (2002) zijn van mening dat een geplande verandering een verandering is waarbij enige mate van sturing of beïnvloeding wordt gegeven. In al deze visies wordt verandering gezien als doelgerichte, planmatige acties waarbij het eindresultaat min of meer duidelijk is te formuleren en ook op een voorspelbare en beheersbare manier te realiseren.

Bij deze vormen van veranderen speelt het management vaak een belangrijke rol. De macht, en dus ook de macht van het doorvoeren van veranderingen, ligt bij de top van de organisatie, zo is

de (impliciete) aanname. Omdat de macht bij de top ligt kan het management ook veranderingen doorvoeren en afdwingen.

Meer algemeen gezegd houdt dit uitgangspunt in dat de macht van het topmanagement als onproblematisch wordt voorgesteld: 'zij hebben nou eenmaal de macht, dus is het logisch dat ze de zaak in beweging moeten brengen'. Foucault (2002) noemt dit model, waarbij macht dus kennelijk het bezit is van enkelen, terwijl velen geen macht bezitten, het soevereine machtsmodel. Foucault (2002) en Taylor (2011) typeren deze kijk op macht ook wel als een dualistische visie op macht waarbij er partijen zijn te onderscheiden die meer of minder macht hebben. Het management wordt hierbij als boosdoener of dader gezien en de medewerkers als slachtoffer.

Tegenover deze dualistische visie hanteren Foucault (2002) en Taylor (2011) een capillair machtsmodel waarbij de macht niet alleen in het bezit is van enkelen. Macht speelt in elke interactie, over en weer. Macht en machtsverhoudingen worden daarbij beschouwd als zijnde het resultaat van de interacties tussen mensen. In deze visie is er dus sprake van steeds veranderende lokale machtsbalansen, daar waar mensen met elkaar interacteren. In dit verband wordt ook wel gesproken over het disciplinaire machtsmodel. Dit model is volledig gekoppeld aan het idee dat macht tot stand komt in de interactie tussen mensen. Elke interactie tussen leden binnen een team is bepalend voor de machtsverhoudingen binnen het team.

Deze inzichten vind je ook terug bij de 'complex responsive process'- benadering van Stacey (2000, 2001). Hierbij gaan Stacey (2001) en Stacey, Griffin en Shaw (2000) ervan uit dat organisatieveranderingen het resultaat zijn van lokale interacties. Zij beschrijven deze interacties als formele en informele gesprekken over organisatieveranderingen waarbij veranderplannen, concrete veranderacties en emotionele en rationele impulsen van alle betrokkenen met elkaar verweven worden (of niet). Bij het nader beschouwen van hoe macht en machtsverhoudingen zich ontwikkelen introduceert Stacey (2000) het begrip *social objects*. Mensen ontwikkelen in de loop der tijd een bepaald (wenselijk) sociaal gedrag. Dit gedrag is medebepalend voor hoe mensen met elkaar interacteren en op elkaar reageren. Deze 'ervaring' van interacties is weer medebepalend voor verdere (toekomstige) interacties.

Het perspectief dat Stacey (2001) en ook Homan (2012) hierbij hanteren wordt ook wel het 'radical process perspective' genoemd: in principe is er alleen maar interactie, waarbij elke interactie niet tot 'hogere' dingen leidt (macht, groep, context, niveaus) maar alleen tot verdere interactie. Op deze manier beschouwd is macht niet iets apart van interacties, maar een bepaalde ervaring *van* die interacties, waarbij men ervaart dat er in die interacties dingen wel en andere dingen niet mogelijk zijn ('enabling constraints').

Uit voorgaande beschouwing komt duidelijk naar voren dat macht niet als een meetbare grootte kan worden beschouwd. Uitspraken over macht en machtsontwikkelingen kunnen volgens Stacey (2000) alleen maar gedaan worden door het volgen van interactieprocessen, aangezien machtsverhoudingen zich in dergelijke processen ontwikkelen. Met andere woorden:

interactieprocessen dus als machtsconstructieprocessen. Vanuit de ideeën van Stacey en Homan kom ik tot de conclusie dat macht alleen maar vanaf de achterkant kan worden waargenomen, en dus niet vooraf (expliciet) meetbaar en / of voorspelbaar is.

Homan (2005, pp. 22-27 en 2012) legt een verband tussen de ‘complex responsive process’ benadering van Stacey (2000,2001) en de complexiteitstheorie waarbij het ontstaan van nieuwe, globale patronen niet het lineaire resultaat zijn van specifieke acties van specifieke partijen. De verandering ontstaat volgens Homan (2005, 2012) als gevolg van het op elkaar inwerken van tal van verschillende visies, waarbij zich ontwikkelende conflicten juist de ‘motortjes’ zijn voor die veranderingen. De manier waarop er in de lokale interacties met de conflicten wordt omgegaan gaat samen met zich ontwikkelende machtsverhoudingen.

Dit zijn ideeën en theorieën waarmee in een dagelijkse managementpraktijk weinig onderzoek heeft plaats gevonden en vormen voor mij een aangrijpingspunt voor nader empirisch onderzoek.

1.2.2 Maatschappelijk belang

Mede ingegeven door nieuwe (technologische) ontwikkelingen op het gebied van Informatie, Communicatie en Technologie (ICT) en door maatschappelijke veranderingen, ontwikkelen zich andere vormen van werken en organiseren (veranderingen). Communicatie, informatieverstrekking en verwerking en kennismanagement spelen hierbij een steeds belangrijkere rol (De Mulder en van Noortwijk, 2003). Organisaties worden ‘lossier’ en ‘platter’ qua structuur (netwerkorganisaties). De zelfstandigheid van medewerkers neemt een steeds pregnantere plaats in (Drucker, 1988, pp. 2-11, Diefenbach en Sillince, 2011, pp. 1515-1537 en Hales, 2002, pp. 51-66).

De afgelopen 40 jaar zijn ontwikkelingen op technologisch vlak en ontwikkelingen van organisatievormen ongekend snel gegaan. Forester (1985 en 1989) en Saxby (1990) beschouwen onder andere de technologische ontwikkeling als oorzaak van allerlei maatschappelijke veranderingen. De technologie en de opkomst van internet maken alle uithoeken van de wereld bereikbaar. Een medewerker heeft toegang tot een niet uitputtende bron van informatie. Hij kan rechtstreeks, op ieder moment van de dag en op bijna iedere plek van de wereld, communiceren en samenwerken met anderen, zonder dat daar andere mensen, managers, organisatielagen, of grenzen tussen hoeven te zitten. Dat maakt em individueel onafhankelijker. Het lijkt erop dat de centrale macht (gezien vanuit het eerder beschreven soevereine machtsperspectief) die tot nu toe bij de leiding van de onderneming lag aan het verschuiven is naar de individuele werknemer. In dit verband wordt ook wel gesproken over het post-managerial tijdperk (Hamel, 2007, pp. 3-19).

Deze denkbelden komen steeds verder af te staan van de rationalistische benadering en het ‘scientific management’ van Taylor (1911) en later Nelson (1974, pp. 479-500). Zij stellen namelijk dat arbeid en arbeidsprestaties puur analytisch benaderd dienen te worden door het door het management vaststellen van objectieve productienormen. De rol en de macht van de

leidinggevende is bij deze wetenschappelijke benadering van de bedrijfsvoering van cruciaal belang.

In veel organisaties wordt momenteel gewerkt met teams waarin werknemers meerdere functies vervullen met minder hiërarchische lagen en minder interne en externe grenzen (Cross, Borgatti en Parker, 2002). Minimale arbeidsdeling is hierbij het uitgangspunt en zelfsturing is het leidende coördinatieprincipe. In dergelijke organisaties is participatief management essentieel (Kim, 2002, pp.231–241). Het is opmerkelijk om te constateren dat dit zogenaamde ‘gedeelde’ leiderschap (participatief leiderschap) eigenlijk niet meer is dan een variant op het eerder genoemde soevereine machtsmodel: een ander laten delen in *jouw* macht.

De verandering van het klassiek hiërarchische model naar flexibele organisaties is een moeizaam proces. Vaak blijkt dat deze processen slechts ‘op papier’ zijn geslaagd en dat in de dagelijkse praktijk er eerder een verschuiving heeft plaats gevonden naar meer toezicht en controle (Hales, 2002). Grootschalige veranderingsprocessen worden steeds meer ingezet om organisatieveranderingen succesvol te realiseren. Tijdens deze processen wordt macht uitgeoefend en worden strategieën gehanteerd om veranderingen in gang te zetten en resultaten te behalen. De keuze voor een veranderingsstrategie wordt vaak impliciet gemaakt en is verbonden met vooronderstellingen over menselijk gedrag, macht en verandering. Een meer expliciete keuze voor veranderingsstrategieën kan bijdragen aan het succes van veranderingsprocessen (Boonstra & Bennebroek Gravenhorst, 1997). Echter ook deze ideeën haken wat mij betreft in principe nog steeds aan bij het soevereine machtsdenken, immers er wordt vanuit gegaan dat ‘er’ een ‘juiste’ strategie kan worden gekozen.

In mijn onderzoek wil ik mogelijke onderzoeksmethoden naar de ontwikkeling van macht, machtsverhoudingen en interacties tijdens een gepland veranderingstraject tegelijkertijd bestuderen. Hierbij focus ik me vooral op de ‘opdrachtgevers’ van het gepland veranderingstraject en de interacties tussen de leden van deze groep. Ik heb hiervoor gekozen omdat deze groep voor mij gemakkelijk te benaderen is voor nader onderzoek en omdat ik de interacties van een relatief kleine groep wil bestuderen.

Uit mijn literatuuronderzoek blijkt dat weinig onderzoek is gedaan naar het toepassen en operationaliseren van onderzoeksmethoden om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen teamleden te beschrijven. Er zal nader onderzoek worden gedaan naar (vergelijking van) methodieken die interacties tussen de ‘architecten’ van het geplande veranderingstraject in beeld brengen en de invloed van deze interacties op de macht en machtsverhoudingen binnen deze groep.

1.3 Centrale begrippen

De begrippen en uitgangspunten die centraal staan in dit onderzoek zijn:

- Machtsmodel van Foucault: *Het disciplinaire of capillaire machtsmodel: macht is geen soevereine 'eenheid'. Macht is een veelheid en is in alle mechanismen van het sociale verkeer tussen mensen aanwezig. Macht is niet een bezit van sommigen, met uitsluiting van anderen. Macht speelt in elke interactie een dominantie rol, waarbij machtsverhoudingen eerder het resultaat van die interactie zijn, dan een input.* (Foucault, 1980).
- Verandertrajecten: *Strategische veranderinitiatieven die ondernomen worden om de strategische positionering en onderscheidende competenties van organisaties te veranderen en te versterken,* (Homan, 2005, pp.13).
- Interactie: *onderlinge beïnvloeding, wederzijdse reactie of wisselwerking tussen individuen.*

1.4 Doelstelling, vraagstelling

In deze studie staan mogelijke onderzoeksmethoden naar macht en machtsverhoudingen binnen een managementteam centraal. Het onderzoek wordt uitgevoerd binnen het managementteam van een professionele overheidsorganisatie (een waterschap), gedurende een gepland veranderingstraject. Dit betekent dat de verandering vanuit de top van de organisatie is gestart en wordt gepland (Weick en Quinn, 1999, pp. 361-386).

Macht kan op verschillende manieren worden 'aangevlogen'. In het onderzoek wordt uitgegaan van het disciplinaire of capillaire machtsmodel van Foucault. In de visie van Foucault op het begrip macht is er sprake van steeds veranderende lokale machtsbalansen. Deze visie is bepalend geweest voor de doelstelling van het onderzoek en de wijze waarop het onderzoek is opgezet. In de case waar ik mijn onderzoek ga uitvoeren is sprake van een traditionele, hiërarchische structuur, waarbij macht en beslissingsbevoegdheden zijn weggelegd bij de directie en het managementteam (soverein machtsmodel). In de benadering van mijn onderzoek ga ik juist uit van de werking van het disciplinaire of capillaire machtsmodel. De relevantie van mijn onderzoek is dus vooral dat er onderzoek gedaan wordt vanuit het functioneren/denken van het disciplinaire machtsmodel in een situatie waarin het soevereine machtsmodel is geïnstitutionaliseerd. Uit mijn literatuurstudie en in mijn zoektocht naar bestaand onderzoek naar macht is gebleken dat hier een 'gap' in aanwezig is.

De doelstelling van dit onderzoek is om inzicht te verkrijgen in mogelijke geschikte onderzoeksmethodieken die op hun beurt inzicht geven in de ontwikkeling van macht en

machtsverhoudingen tussen leden van een managementteam (tijdens een gepland verandertraject).

Bij het verder uitwerken van de doelstelling en de achterliggende vraagstelling wil ik gebruik maken van een combinatie van een aantal methoden en technieken van onderzoek. Mijn onderzoek gaat niet uit van bepaalde wetmatigheden, waarbij een hypothese wordt getoetst. Het onderzoek is verkennend en beschrijvend van aard (Saunders, Lewis, en Thornhill, 2004). Met mijn onderzoek wil ik laten zien welke onderzoeksmethoden ('tools') gebruikt kunnen worden om te laten zien wat er gebeurt in een specifieke situatie ('case'). Hiermee wil ik een bijdrage leveren in het verkrijgen van (nieuwe) inzichten in methoden en technieken om machtsdynamieken te onderzoeken tijdens interactieprocessen van managers. In mijn onderzoek maak ik vooral gebruik van literatuuronderzoek, het praten met experts op het desbetreffende gebied en het houden van interviews.

De centrale vraagstelling die in dit onderzoek wordt gehanteerd luidt als volgt:

Zijn de in het kader van dit onderzoek gekozen methoden en technieken (Linell-methode, narratieve methode en 'verstehende' methode) geschikt om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven en wat leveren deze methoden bij inzet in de praktijk voor inzichten op?

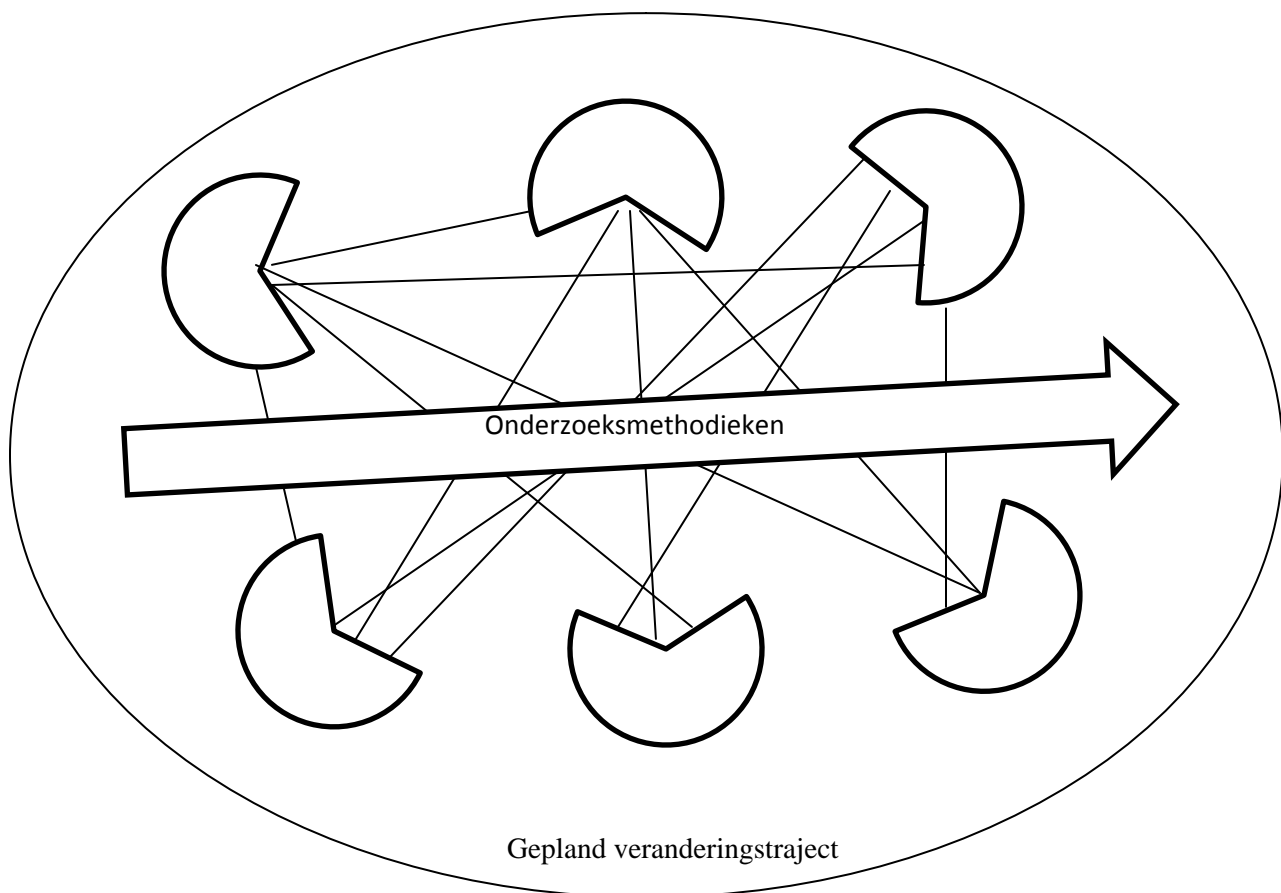
In mijn onderzoek ga ik geen nieuwe onderzoeksmethoden ontwikkelen. Op basis van literatuuronderzoek en gesprekken met experts ga ik methoden in de praktijk operationaliseren en toepassen. Tevens ga ik een (vereenvoudigde) bestaande kwantitatieve methode uitwerken in dezelfde praktijksituatie. Mijn onderzoek gaat in eerste instantie dus niet over 'wat er precies gebeurt', maar over het toepassen en evalueren van verschillende onderzoeksmethoden. Mijn toegepaste methodologie komt erop neer dat ik in dit onderzoek een methode ontwikkel en toepas om die onderzoeksmethoden met elkaar te vergelijken (in een specifieke praktijksituatie).

Om de hierboven opgenomen onderzoeksvraag te beantwoorden zal ik in mijn onderzoeksopzet (Hoofdstuk 3) nader ingaan op de hiervoor gehanteerde criteria.

1.5 Conceptueel model

Het conceptueel model gaat ervan uit dat door interacties tussen de leden van een managementteam er een continue ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen plaatsvindt. Het gedrag van nu wordt mede bepaald door het gedrag en de keuzes die in het verleden zijn gemaakt, het zogenaamde 'path dependency' model (Wilsford, 1994). Met andere woorden er is nooit sprake van een vast patroon en van vaste, bestaande machtsverhouding in een team maar door de voortdurende interacties tussen elkaar komt er steeds nieuw sediment op de bestaande patronen en machtsverhoudingen.

In het conceptueel model van mijn onderzoek zijn de leden van een managementteam en hun steeds veranderende macht en machtsverhoudingen als open bolletjes weergegeven. De pijlen / lijnen tussen de leden staan symbool voor de interacties tussen de leden van het managementteam. Het geheel speelt zich af binnen een organisatie die zich in een (geplande) veranderingsomgeving bevindt. De pijl dwars door de figuur geeft de zoektocht naar onderzoeksmethoden binnen deze context weer.



Figuur 1. Conceptueel model onderzoek.

1.6 Onderzoeksopzet/leeswijzer

In het in hoofdstuk 2 gepresenteerde theoretisch kader zal nader worden ingegaan op de verschillende theorieën en inzichten over macht en verandering. In het onderzoek wordt ervan uitgegaan dat de veranderingen in de casestudie (top-down) gepland zijn zoals Weick en Quinn

(1999) dit beschrijven. Voor wat betreft de indelingen en inzichten over macht is gebruik gemaakt van de theorieën van Foucault (1980) en Mumby (2001).

In het literatuuronderzoek komt duidelijk naar voren dat de begrippen macht en interactie sterk bepalend zijn voor de manier waarop veranderingen ‘landen’ in organisaties. In het empirisch onderzoek is ervoor gekozen om de interacties in relatie tot macht en machtsverhoudingen tussen de managementteamleden nader te onderzoeken. Dit gebeurt aan de hand van interviews en observaties in het managementteam van een bestaande organisatie. Niet met als doel om de bestaande machtsverhoudingen meetbaar ten maken en in beeld te brengen (hetgeen volgens mij ook niet mogelijk is), maar om onderzoeksmethoden die mogelijk geschikt zijn om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen naast elkaar te zetten en te kijken wat voor inzichten dit oplevert wanneer de methoden in de praktijk worden toegepast.

In hoofdstuk 3 wordt het onderzoeksontwerp uitvoerig toegelicht. De resultaten van het uitgevoerde onderzoek komen in hoofdstuk 4 aan de orde en de conclusies naar aanleiding van het onderzoek worden in hoofdstuk 5 getrokken.

2. Theoretisch kader

2.1 Inleiding

In de managementliteratuur is macht een thema dat uitgebreid is beschreven. Er is veel literatuur beschikbaar en er zijn diverse modellen ontwikkeld om het begrip macht en machtsontwikkeling te begrijpen en te doorgronden. Grofweg kan de literatuur over macht worden opgedeeld in enerzijds de literatuur die uitgaat van het soevereine machtsmodel en anderzijds de literatuur die meer neigt naar het capillaire model. In dit hoofdstuk ga ik allereerst in op de ontwikkeling van het denken over macht. In paragraaf 2.2 zet ik dit denken in theoretisch perspectief en laat zien hoe hieruit de theorieën en modellen zijn ontstaan die aansluiten bij dit capillaire model, dat aan de basis heeft gestaan van het lokale interactieve machtsdenken.

In de hedendaagse managementpraktijk spelen de ontwikkelingen van macht en machtsverhoudingen binnen een managementteam van een organisatie een cruciale rol in het succes en de levensvatbaarheid van een organisatie. Zeker binnen een bepaalde context bijvoorbeeld tijdens een veranderingstraject. Uit mijn literatuuronderzoek blijkt dat interacties tussen mensen sterk bepalend zijn voor hoe macht en machtsverhoudingen zich (kunnen) ontwikkelen binnen een team. Macht, ontwikkeling van macht en interacties tussen managers zijn begrippen die mij zowel vanuit de wetenschappelijke literatuur als ook vanuit mijn eigen praktijk nogal bezig houden. In mijn onderzoek wil ik een verbinding proberen te leggen tussen de wetenschappelijke benadering van deze begrippen en de weerbarstige praktijk in een bestaande overheidsorganisatie. In paragraaf 2.3 werk ik een drietal visies uit die een belangrijke bijdrage hebben gehad aan het nader vormgeven van het (lokale interactieve) machtsdenken.

In paragraaf 2.4 ga ik nader in op de bestaande onderzoeksliteratuur over macht (zowel van het soevereine als ook van het capillaire machtsonderzoek). Na de verworven theoretische inzichten over (interactieve) macht en onderzoek naar macht, kom ik in paragraaf 2.5 tot een aantal mogelijke onderzoeksmethoden die geschikt zijn om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen, bij interacties tussen teamleden in een specifieke context, te onderzoeken.

Met betrekking tot veranderingen en verandertrajecten wordt er vanuit de theorie een tweetal belangrijke invalshoeken beschreven: de geplande veranderingen en de spontane veranderingen. Omdat mijn onderzoek zich afspeelt binnen een geplande veranderingscontext geef ik in paragraaf 2.6 tenslotte wat meer theoretische inzichten hierin.

In de paragraaf Samenvatting en conclusie (2.7) worden de theoretische inzichten op macht en verandering bij elkaar gebracht en wordt er een verbinding gelegd tussen deze benaderingen en de doelstelling van het onderzoek van deze afstudeerscriptie.

2.2 Macht en machtsdenken in theoretisch perspectief

Aan de basis van het soevereine machtsdenken staan de inzichten van Marx (1967, pp.71-76 en 146-154) en Weber (1921-1980, 1978). Marx gaat bij zijn ideeën uit van een soort materieel determinisme. Dit houdt in dat de materiele (economische) toestand bepaalt hoe mensen zich voelen en gedragen. Weber's inzichten zijn gebaseerd op macro-sociologische denkbeelden, waarbij er van uit wordt gegaan dat je op 'macroniveau' instituties hebt (gedeelde normen, waarden, wetten en regels) die het gedrag van mensen op 'microniveau' bepalen. Beide wetenschappers hebben echter gemeenschappelijk dat ze vanuit 'macro' naar 'micro' kijken. Met andere woorden dat er op 'maatschappij-niveau' of 'macroniveau' zaken bestaan die het reilen en zeilen ('agency') op 'microniveau' bepalen of beïnvloeden.

Op basis van deze ideeën hebben zowel Marx als Weber (verschillende) theorieën en inzichten ontwikkeld die verklaren hoe macht kan worden uitgeoefend. In deze visies wordt ervan uitgegaan dat het individu als zodanig nauwelijks zelf iets kan of iets kan bepalen. De manier waarop gecommuniceerd wordt tussen mensen en de manier waarop lokale interacties plaats vinden, spelen nauwelijks een rol in deze theoretische inzichten. Deze inzichten zijn bepalend geweest voor de soevereine manier van denken over macht door beide wetenschappers. In de volgende paragrafen ga ik op deze inzichten wat nader in, ook in relatie tot het in dit onderzoek gehanteerde lokale interactieve machtsdenken.

De meeste managementliteratuur die in de jaren 50, 60 en 70 van de vorige eeuw werd geschreven is min of meer een bevestiging van de door Marx en Weber ontwikkelde bureaucratische rationaliteit. Dit ondanks het feit dat Weber, in die tijd, ook al inzichten en theorieën had ontwikkeld over het *Verstehen* of het begrijpen, als een interpretatieve methode voor het analyseren van het menselijk gedrag. Deze inzichten worden door zijn opvolgers in eerste instantie compleet genegeerd. Dit betekent ook dat de meeste literatuur over macht en machtsontwikkeling uit die jaren aansluit bij het 'nauwe' gedachtegoed van Weber: besluitvorming en uitoefening van macht in organisaties wordt verklaard en beschreven vanuit conceptuele, rationele modellen van organisatiestructuren (Mumby, 2001). Met andere woorden: het soevereine machtsdenken vierde in die dagen hoogtij.

Gevolg was wel dat de discussie en de inzichten over macht zich verder ontwikkelden. In de managementliteratuur ontstond er een splitsing in het machtsdenken. Deze splitsing is mede ingegeven door de meer radicale (maar onderbelichte) inzichten van Weber over de interpretatieve benaderingen van het menselijk gedrag en de invloed hiervan op het denken over macht en machtsontwikkeling (Mumby, 2001). In de literatuur uit die jaren wordt macht 'aangevlogen' als een empirisch fenomeen en probeerde men antwoord te krijgen op de vraag: *hoe krijgt macht vorm en hoe wordt macht uitgeoefend in de hedendaagse samenleving*. In het

verlengde van de beantwoording van deze vraag werd de hierboven genoemde splitsing in het denken over macht nog duidelijker.

Aan de ene kant ontstond er een groep wetenschappers die we kunnen typeren als de pluralisten (Dahl, Wolfinger) en aan de andere kant de zogenaamde elitisten (Pareto, Bachrach & Baratz, Hunter en Mills). De pluralisten, zoals Dahl, huldigden het standpunt dat macht werd uitgeoefend door het volk (de maatschappij) en dat er geen specifieke groep binnen de maatschappij de macht had om de besluitvorming te beïnvloeden.

De elitisten (zoals Pareto) daarentegen waren van mening dat het onvermijdelijk is dat er zich bepaalde groeperingen ontwikkelen (zogenaamde elites), die hun eigen belang nastreven. Zij waren van mening dat macht in handen is van slechts enkele elites, die de politieke agenda controleerden.

Beide groeperingen ontwikkelden hun eigen visies en modellen over macht. Dahl (1957) ontwikkelde een rationeel, causaal gedragsmodel op macht: A heeft macht over B in die mate dat hij B dingen kan laten doen die hij anders niet doet. Dit model gaat vooral uit van een machtssituatie waarbij er sprake is van een besluitvormingsproces.

Bachrach & Baratz (1962) hadden kritiek op deze exclusieve besluitvormings-benadering van macht. Zij introduceerden het begrip ‘mobilization of bias’. Zij zijn van mening dat macht niet alleen wordt uitgeoefend in (politieke) besluitvormingsprocessen:

‘All forms of political organization have a bias in favour of the exploitation of some kinds of conflict and the suppression of other because organization is the mobilization of bias. Some issues are organized into politics while others are organized out’ (Schattschneider, 1960).

Met dit gedachtegoed over macht hebben Bachrach & Baratz (1960) de weg vrijgemaakt voor een meer retorische benadering van macht en machtsuitoefening in organisaties. De ‘two faces of power’ benadering van Bachrach & Baratz (1960) is door anderen zoals Lukes (1974), Cheney (1983) en Clegg (1989) nader uitgewerkt. Zij komen onder andere tot de conclusies dat macht niet alleen gevestigd wordt in oorzaak-effect relaties maar dat macht tevens gevormd wordt in lokale structuren en relaties en dat communicatie en interacties hierbij een belangrijke rol spelen.

Het is met name Lukes (1974) geweest, die in de hierboven beschreven tegengestelde theorieën, nieuwe inzichten heeft toegevoegd. In zijn 3-dimensionale kijk op macht bekritiseert hij zowel het 1-dimensionale model van Dahl (1957) als ook de 2-dimensionale theorie van Bachrach & Baratz (1960). Zijn belangrijkste kritiek zit met name in het feit dat hij van mening is dat beide modellen macht te zeer benaderen vanuit besluitvormingsprocessen en aanwezige conflicten. In de volgende paragraaf worden de theorieën van Lukes nader uitgewerkt.

In deze paragraaf (2.2) is geschetst hoe de theorieën en inzichten over macht zich in de loop der tijd hebben ontwikkeld. De beschrijving van deze ontwikkeling laat zien hoe het gedachtegoed

rondom het interactieve machtsdenken is ontstaan en welke theorieën van belang zijn geweest in de ontwikkeling van het capillaire machtsmodel.

Naast de theorieën van Lukes wordt in de volgende paragraaf ook nader ingegaan op de inzichten van Bourdieu en Foucault op het begrip macht. De inzichten van Bourdieu zijn van belang om de theorieën van het soevereine machtsmodel nader te duiden. Het zijn met name de theoretische inzichten van Foucault die de basis vormen voor de theoretische inzichten en modellen van macht die gebaseerd zijn op het zogenaamde capillaire of disciplinaire machtsmodel en het interactieve machtsdenken.

2.3 Nadere uitwerking drietal visies op macht

Als nadere uitwerking van het in paragraaf 2.2 geschetste historische en theoretisch overzicht, worden in deze paragraaf een drietal visies en theorieën op macht toegelicht:

- de theorie van de machtstijd tussen de ‘velden’ van Bourdieu (1979).
- het 3-dimensionale machtsmodel van Lukes (1974);
- en het machtsbegrip van Foucault (1980).

De visies zijn zowel gestoeld op de inzichten omtrent het soevereine machtsmodel, het capillaire machtsmodel of juist een mix hiervan, dit om juist de verschillen tussen beide denkbeelden nog eens goed te benadrukken.

Bourdieu

De theoretische inzichten van Bourdieu (1979) over macht en machtsontwikkeling komen voort uit zijn kijk op de sociologie. Bourdieu trachtte de klassieke tweedeling binnen de sociale wetenschappen te overwinnen: de tweedeling tussen enerzijds subjectivisten, die de maatschappij beschouwen als het resultaat van het denken en handelen van individuele actoren, en anderzijds objectivisten, die het denken en handelen van individuele actoren beschouwen als het resultaat van maatschappelijke structuren. Volgens Bourdieu worden de handelingen van individuen niet volledig bepaald door zoiets abstracts als ‘de samenleving’ en bestaat de ‘samenleving’ ook niet uit de optelsom van de handelingen van individuen. Er is eerder sprake van een wisselwerking. Om deze tweedeling te overbruggen ontwikkelde hij het begrip veld (champ). De samenleving bestaat uit verschillende, elkaar overlappende, velden, zoals de politiek, de wetenschap en de kunst. Binnen, maar ook tussen deze velden is een voortdurende (deels onbewuste) machtsstrijd gaande tussen de medespelers om de schaarse middelen die binnen dat veld op het spel staan. Binnen elk veld gelden specifieke (deels onbewuste) spelregels waar de deelnemers zich aan moeten houden. Volgens Bourdieu heb je kapitaal als je in een veld macht en invloed uitoefent. Het gaat dan niet alleen om economisch kapitaal, zoals geld en onroerend goed, maar ook om cultureel kapitaal (kennis, vaardigheden, opleiding) en om sociaal kapitaal (relaties, netwerken).

Deze driedeling in kapitaal is weer gebaseerd op de theorieën en ideeën van Weber (1921-1980, 1978) en Marx (1967). Weber hanteerde een driedeling in gezag of macht: charismatische macht, traditionele macht en rationeel-legale macht.

De laatste vorm, ook wel legaal-rationele macht of rationele macht, is een machtsvorm waarbij de macht wordt gelegitimeerd door algemeen geldende regels die zonder onderscheid des persoons worden toegepast. De bevoegdheid is gebaseerd op een formeel normenstelsel. Deze vorm van gezag komt voor in een bureaucratie. De opvattingen van Marx en Weber over macht en gezag (en later Bourdieu) zijn vooral gebaseerd op hun ideeën over de verschillende maatschappelijke klassen en het feit dat het economisch systeem spanningen veroorzaakt tussen de verschillende maatschappelijke klassen, wat leidt tot klassenstrijd.

Zoals reeds eerder gesteld in paragraaf 2.2 zijn zowel de ideeën van Marx en Weber van grote invloed geweest op de manier waarop naar macht binnen de maatschappij maar ook binnen organisaties wordt gekeken en ingedeeld. Uit bovenstaande blijkt dat de ideeën van Bourdieu hier eveneens op zijn gebaseerd. Feit is echter wel dat beide grote denkers aan de begrippen communicatie en lokale interactie weinig tot geen aandacht schonken. Immers de door hun gehanteerde ‘macro’-bril heeft nauwelijks aandacht voor lokale interactie en dus voor het interactieve machtsdenken.

Lukes

Als Marxistisch socioloog hanteert Lukes (1974) een drietal invalshoeken op het begrip macht in organisaties. De meest conventionele invalshoek veronderstelt een dualistisch en elitair machtsmodel waarbij er een duidelijke elite aanwezig is die de macht in handen heeft. Deze invalshoek richt zich uitsluitend op het gedrag in de besluitvorming in een centrale politieke arena. Er is sprake van openlijke, waarneembare conflicten met subjectieve belangen.

De tweede invalshoek van Lukes is 2-dimensionaal en legt meer de nadruk op het gedrag van mensen binnen de besluitvormingsprocessen. Deze invalshoek richt zich niet alleen op de actuele maar ook op de potentiële problemen en besluitvormingen. Er is wel nog steeds sprake van subjectieve belangen hoewel die meer gezien worden als beleidsvoorkeuren of -afkeuren. Deze visie sluit aan op de inzichten van Bachratz & Baratz (1960) en hun inzichten omtrent ‘organizing bias’.

Bij de derde invalshoek van Lukes op macht is er sprake van een ‘grondige kritiek’ op de in paragraaf 2.2 beschreven gedrags-focus van Dahl (1957). Deze invalshoek concentreert zich zowel op de besluitvorming van de politieke agenda als ook op de controle over de politieke agenda. Net als in de tweedimensionale invalshoek worden zowel actuele thema's en potentiële problemen beschouwd. Maar Lukes richt zich in deze invalshoek niet alleen op de openlijk waarneembare conflicten maar ook op de meer verborgen conflicten. Het gaat niet alleen meer om subjectieve maar ook om ‘echte’ belangen.

Dit in tegenstelling tot de visie van de pluralist Dahl (1957), die ervan overtuigd is dat macht iets is wat in mensen aanwezig is ('power is located within people'). Het is dus vooral de derde invalshoek van Lukes die iets meer aansluit bij het capillaire machtsmodel en het interactieve machtsdenken.

Foucault

De inzichten en theorieën van Foucault zijn sterk gebaseerd op het capillaire machtsmodel en het hierbij horende interactieve machtsdenken. Foucault (1980) stelt dat macht geen eenheid is, maar een veelheid. Dit betekent dat in elk gesprek, in elke interactie, in elk Petri schaaltje (Homan, 2005) en in elk overleg zich een bepaalde machtsverhouding ontwikkelt. Met andere woorden: macht zit niet alleen op één plek (bij de elite, zie paragraaf 2.2) maar overal. Dit overal komt dus overeen met de hierboven genoemde veelheid.

Macht is volgens Foucault een intrinsiek kenmerk van elke interactie tussen interdependente mensen: niet alleen in de staat, de klassen, de groepen, de bedrijven, de instituties maar ook in de modes, de heersende mening, de sporten, de informatie, de privé- en gezinsrelaties. Volgens Foucault heeft macht twee kenmerken: in de eerste plaats is macht niet alleen onderdrukking en verbod, maar ook aansporing tot spreken, kennisproductie en communicatie, in de tweede plaats vormt zij geen eenheid, is zij niet massief, geen éénrichtingsproces tussen een entiteit die beveelt en haar onderdanen.

Foucault is dan ook van mening dat onder de term macht in de eerste plaats een veelheid van krachtsverhoudingen wordt verstaan. Macht moet niet worden gezocht in één enkel soevereiniteitscentrum, maar in de 'beweeglijke basis van de krachtsverhoudingen'. Macht is lokaal, onstabiel en overal. Volgens Foucault *ontwikkelt* zich in elke interactie een zekere machtsbalans. Deze ontwikkeling van interacties vindt in een organisatie door iedereen en overal plaats: tussen leidinggeveneden en medewerkers, tussen leidinggevendenden, tussen 'hogere' en 'lagere' medewerkers etc. Macht komt niet alleen van 'lageren' of 'hogeren', maar macht ontwikkelt zich in de dynamiek van de interactie tussen al deze mensen.

In de visies van Lukes, Foucault op macht komt duidelijk naar voren dat macht geen star en op zichzelf staand begrip is. Zij 'vliegen' macht en in het verlengde hiervan machtsverhoudingen verschillend aan en op basis van hun invalshoek komen zij tot verklaringen hoe macht zich in een organisatie of in de maatschappij kan uiten en manifesteren. De inzichten van Foucault op het begrip macht en de manier waarop machtsverhoudingen tot stand komen, worden als uitgangspunten van dit onderzoek gebruikt. In het machtsbegrip van Foucault wordt het 'macro-denken' juist omgedraaid in het 'micro-denken', waarbij in deze visie op macht het de veronderstelling is dat 'macro' niet het eerste is, maar juist het afgeleide/resultaat als uitvloeisel van 'micro'. In deze visie wordt de nadruk gelegd op de veelheid aan krachtsverhoudingen en de manier waarop zaken tot stand komen of hoe over zaken gesproken wordt (interactie, communicatie).

In dit verband wordt ook wel gesproken over het normaliseren van het discours (een vertoog of gesprek). In de visie van Foucault speelt dit een cruciale rol in het ontstaan en beleven van machtsverhoudingen.

In het verlengde van Foucault hebben Stacey (2001) en Homan (2005) inzichten ontwikkeld die ervan uitgaan dat macht en conflicten het ‘grondmateriaal’ zijn voor betekenisgevingen en interacties (zie ook paragraaf 1.2.1). Deze nauwe verwevenheid van macht en interacties (het interactieve machtsdenken) en de dynamiek hierin zijn voor mij de basis geweest voor het opzetten en uitvoeren van het onderzoek in het kader van deze scriptie.

2.4 Onderzoek naar macht

In de voorgaande paragrafen is ingegaan op de verschillende inzichten over macht. Hieruit is gebleken dat er 2 theoretische machtsmodellen zijn ontwikkeld: het soevereine en het capillaire machtsmodel. In deze paragraaf (2.4) geef ik een overzicht van de literatuur over onderzoek naar macht. Tevens zal ik aangeven welke literatuur hierbij uit gaat van het soevereine machtsmodel en welke van het capillaire machtsmodel. In paragraaf 2.5 werk ik 3 (capillaire) onderzoeksmethoden nader uit. Deze onderzoeksmethoden vormen de basis voor mijn onderzoek van macht bij interacties van managementteamleden tijdens een gepland verandertraject.

2.4.1 Onderzoeksliteratuur soevereine machtsmodel

In de sociologie en de politieke wetenschap is het begrip macht decennia lang een belangrijk onderwerp van studie geweest (Mumby, 2001). Zoals ik eerder in dit hoofdstuk heb laten zien is macht in het verleden vaak aangevlogen vanuit sociologisch, politiek en / of psychologisch gezichtspunt. De ontwikkelde machtsmodellen zijn hierbij dan ook vaak gestoeld op deze theorieën en inzichten.

Pas vanaf de jaren negentig (vorige eeuw) is er meer aandacht ontstaan voor macht als centraal onderwerp van nader research en onderzoek (Mumby, 2001). Mumby(2001) verklaart dit (gedeeltelijk) uit het feit dat de managementliteratuur op dit vlak lang is beheerst door de ‘nauwe’ focus van Weber op de rationele besluitvormingsprocessen in organisaties.

Mumby (2001), typeert de hierboven beschreven benadering van macht als een klassiek model van organisatiegedrag. Dit model is weliswaar wat verder ontwikkeld door een aantal wetenschappers die zich verzameld hadden in de zogenaamde ‘Carnegie-group’. Zo hebben Cyert & March (1963) dit klassieke model verder ontwikkeld door de aandacht van de besluitvormingsprocessen niet allen op individueel niveau te beschouwen, maar ook op organisatieniveau. Hierdoor werd besluitvorming en macht al meer benaderd vanuit coalitievorming en conflicthantering, processen dus waarbij interactie en communicatie een belangrijke rol spelen. De onderzoeken van Thompson (1967) gaat hierbij nog verder: hij stelt dat organisaties ‘open systemen’ zijn die geconfronteerd worden met, en moeten omgaan met, onzekerheden.

Tegelijkertijd zijn organisaties ook steeds op zoek naar regels, rationaliteit en juist zekerheden. In deze ‘strijd’ waar organisaties mee te maken hebben stelt Thompson (1967) dat macht een kritisch element is. Macht en de manier waarop macht zich ontwikkelt speelt een belangrijke rol in het zoeken naar oplossingen in de ‘strijd’ van organisaties.

De onderzoeken en inzichten van Thompson (1967) markeren, begin jaren 70 van de vorige eeuw, een tijdperk waarin 2 belangrijke theorieën rondom organisaties en macht zich manifesteerden: de ‘strategic contingencies theory’ en de ‘resource dependency theory’. Als gevolg van de ontwikkeling van deze theorieën is vanaf de jaren 70 van de vorige eeuw veel onderzoek gedaan naar macht. Dit heeft er uiteindelijk toe geleid dat er een verschuiving heeft plaats gevonden in het onderzoeksveld van macht. Een verschuiving van aandacht voor individuele macht naar meer aandacht voor onderzoek en literatuur gebaseerd op gedeelde macht (‘departmental/structural power’).

Ondanks de verschillende benaderingen van macht door de hierboven genoemde theorieën (‘strategic contingencies theory’ en de ‘resource dependency theory’), zijn beide theorieën en ook de onderzoeken naar aanleiding hiervan, nog steeds gebaseerd op de inzichten van Weber (1921-1980, 1978) en Marx (1967) en de theorieën achter het soevereine machtsmodel: de macht in organisaties, en dus ook de macht van het doorvoeren van veranderingen, ligt bij de top van de organisatie.

Feit is ook dat al deze onderzoeken met betrekking tot macht (in organisaties) nog nauwelijks aandacht hadden voor communicatie en interactie. Zoals al eerder gesteld (zie paragraaf 1.2) is er op enkele uitzonderingen na (Pettigrew, 1973 en Pfeffer, 1981) relatief weinig onderzoek gedaan naar de relatie tussen communicatie, interactie en macht in organisaties.

2.4.2 Onderzoeksliteratuur capillaire machtsmodel

Met de opkomst van het interpretatieve onderzoeksmodel is er tevens meer onderzoeksliteratuur geschreven en daadwerkelijk onderzoek gedaan naar het capillaire machtsmodel. Interpretatief onderzoek is gebaseerd op de gedachte dat de werkelijkheid niet uitsluitend gezien kan worden als een stelsel van natuurlijke wetmatigheden. De werkelijkheid is veelmeer een resultaat van het vermogen van mensen tot interpretatie, taalgebruik, reflectie en doelgericht, bewust handelen (Korzilius, 2000). Interpretatief onderzoek heeft zijn basis in de sociologie en het is vooral de literatuur en onderzoeken van Gadamer (1989) en Heidegger (1977) die hier een belangrijke bijdrage aan hebben geleverd. Zij introduceerden de begrippen ‘sprachlichkeit’ en ‘house of being’ binnen dit onderzoeksveld. Het idee achter deze begrippen komt voort uit de linguïstiek (taalkunde) en de hermeneutiek (interpretatie van teksten): taal is niet alleen een voertuig om jezelf mee uit te drukken, maar taal geeft ook betekenis aan zaken en is intersubjectief (taal wordt gevormd door de beleving en interpretatie tussen mensen).

In verschillende onderzoeken naar macht zijn deze ideeën en theorieën vervolgens geïntroduceerd. Zo heeft Kunda (1992) onderzoek gedaan naar de manier waarop werknemers van een 'hightech' ingenieursbureau elkaar aanspreken, vergaderen, verhalen met elkaar delen en 'of stage'- gesprekken (Homan, 2005) met elkaar voeren.

In deze studies wordt voornamelijk onderzoek gedaan naar de manier waarop betekenis wordt gegeven aan gesprekken, opdrachten, vergaderingen etc.: 'Kunda's study focuses on the communication practices in which organization members engage..... at issue, then, are the sensemaking practices of social actors', (Mumby, 2001). Andere studies en onderzoeken naar 'capillaire' macht worden vaak gekenmerkt door het feit dat er op een relatief 'hoog' niveau gekeken wordt naar macht. Ik bedoel hier mee dat er relatief weinig onderzoek is verricht naar 'day-to-day communication in which organization member engage' (Mumby, 2001).

De opkomst van de sociale wetenschappen in de 20^e eeuw heeft er toe geleid dat sociale wetenschappers steeds kritischer stonden tegenover deductieve onderzoeksmethoden (Saunders, Lewis, Thornhill 2004). Hierdoor zijn de inductieve onderzoeksmethoden, waarbij de nadruk kwam te liggen op het begrijpen hoe mensen zaken interpreteren, steeds meer geïntroduceerd in de onderzoekswereld. Zo ook bij de onderzoeken naar macht (met name macht in organisaties). Door macht 'aan te vliegen' vanuit de interpretatieve, inductieve onderzoekshoek is het belang van communicatie en interacties tussen medewerkers, bij het onderzoeken naar macht, steeds pregnanter geworden. Macht wordt bij deze onderzoeken gezien als een sociale constructie (de basis van het capillaire machtsmodel), waarbij onderzoeksmethoden worden gehanteerd die aansluiten bij de sociale en psychologische wetenschap. De onderzoeksmethoden die hierbij worden gebruikt variëren van interviews, vragenlijsten, 'narrative- writing', enquêtes, 'grounded theory' etc.

De meeste onderzoeksmethoden zijn dan ook kwalitatief, beschrijvend en verklarend van aard. Er zijn ook voorbeelden van onderzoeksmethoden die meer kwantitatief van aard. Wanneer men kijkt naar de onderzoeksmethoden die gedragswetenschappers hanteren bij het onderzoeken van interacties in psychologische - en communicatieonderzoeken, dan wordt bij deze methoden vaak gebruik gemaakt van kwantitatieve coderingsystemen.

Op basis van deze inventarisatie van onderzoeksliteratuur naar macht, gebaseerd op het interactieve machtsdenken, kom ik echter wel tot de conclusie dat er een 'gap' aanwezig is. Mijn onderzoek levert een bijdrage in het wetenschappelijk onderzoek naar macht (gebaseerd op het capillaire machtsmodel) in een bestaande managementpraktijk, waarbij 'day-to-day' interacties en communicatie onderzocht worden.

2.5 Onderzoeksmethoden empirisch onderzoek

In de voorgaande paragrafen heb ik een kort overzicht gegeven van de onderzoeksliteratuur en onderzoeksmethoden die tot nu toe zijn gehanteerd bij machtsonderzoeken. In mijn empirisch onderzoek wil ik een aantal onderzoeksmethoden selecteren en deze met elkaar vergelijken. In mijn onderzoek ga ik uit van het ‘capillaire machtsmodel’ en het gedachtegoed van Foucault (1980). De onderzoeksmethoden die ik in mijn onderzoeksopzet wil gaan operationaliseren en toepassen dienen hier natuurlijk op aan te sluiten.

Uit de bespreking van de literatuur is gebleken dat de onderzoeken in het kader van het capillaire machtsmodel vaak kwalitatief van aard zijn. In mijn onderzoeksopzet wil ik niet alleen uitgaan van kwalitatieve methoden. Mijn argumenten hiervoor zijn dat ik in mijn onderzoeksopzet in ieder geval een vergelijking wil maken tussen een kwantitatieve onderzoekstechniek en een kwalitatieve onderzoekstechniek.

Het toepassen van een coderingsystematiek om (kwantitatief) interacties tussen managementteamleden in beeld te krijgen heeft hierbij mijn voorkeur, omdat deze technieken al vaker gebruikt en al nader zijn uitgewerkt. In mijn literatuurstudie heb ik kennis genomen van de *Initiative-Response Analyse* -techniek van Linell en Gustavsson (1987). Deze techniek heb ik gebruikt als kwantitatieve onderzoeksmethodiek.

Daarnaast vind ik het belangrijk dat minstens 2 kwalitatieve methodieken in de praktijk worden toegepast en met elkaar en met de kwantitatieve methode worden vergeleken. Tijdens mijn literatuurstudie en in mijn studie aan de Open Universiteit ben ik in aanraking gekomen met en heb ik meer kennis kunnen opdoen over ‘narrative writing’. Deze kwalitatieve methodiek wordt gehanteerd om antwoord te krijgen op vragen als: ‘ja, hoe ging het nou eigenlijk precies’? of ‘wat gebeurde er nou echt’?. Deze methodiek wil ik in mijn onderzoek hanteren omdat het een interpretatieve methode is die aanzet kan geven tot reflectie. Tenslotte hanteer ik als laatste kwalitatieve onderzoeksmethode de interviewtechniek, waarbij ik meer opzoek ga naar het begrijpen van wat er gebeurt.

In de volgende paragrafen en in Hoofdstuk 3 wordt deze methoden nader toegelicht.

2.5.1 Onderzoeksmethode 1: De IR-analyse van Linell en Gustavsson

De zogenaamde *Initiative-Response Analysis* (IR-analyse) maakt het mogelijk om empirische data te verzamelen en te analyseren over interacties tussen 2 gesprekspartners. In hoofdstuk 3 (Ontwerp van het empirisch onderzoek) wordt uitgebreider ingegaan op deze methodiek en de wijze waarop de data wordt verzameld en geanalyseerd. In deze paragraaf beperk ik mij tot het beschrijven van de methodiek op hoofdlijnen en de relatie die vanuit deze methodiek gelegd wordt met macht en machtsverhoudingen.

De IR-analyse richt zich op het onderzoeken van dominantie en samenhang tijdens gesproken interacties tussen mensen. Linell, Gustavsson en Juvonen (1988) stellen dat dominantie in gesproken interacties op 3 manieren kan worden onderscheiden:

- *kwantitatieve dominantie*;
- *dominantie op inhoud*;
- *interactionele dominantie*.

Kwantitatieve dominantie wordt simpelweg bepaald door de hoeveelheid spraak (woorden) in een gesprek. Dominantie op inhoud (*topical dominance*) kan worden bepaald door het analyseren van de inhoud van het gesprek. Degene die de meeste nieuwe inhoud aan het gesprek geeft domineert op dit aspect. Interactionele dominantie echter heeft te maken met communicatieve acties, initiatieven en antwoorden die door de gesprekspartners worden genomen of gegeven. Degene die interactioneel domineert is degene die het meeste richting geeft aan het gesprek en aan de sturing van zijn of haar gesprekspartner (zogenaamde *turns*) en daarbij voorkomt dat hij of zij zelf gestuurd wordt door de andere gesprekspartner.

Macht, zoals beschreven in de theorieën van Lukes en Foucault, hoeft natuurlijk niet gelijk te staan aan dominantie in interacties. In het kader van dit onderzoek is het dus van belang om nader in te gaan op de relaties tussen interactionele dominantie en macht / machtsverhoudingen. Linell, Gustavsson en Juvonen (1988) zijn van mening dat macht niet altijd tot uiting komt door middel van dominant gedrag. Zij zien macht meer als een onderliggende structuur die bepalend is voor relaties tussen mensen en als een mogelijkheid om het gedrag en het denken van iemand te beïnvloeden, hetgeen natuurlijk een klassiek voorbeeld is van soeverein machtsdenken !

Op deze manier beschouwd hoeft macht niet altijd tot uiting te komen door middel van dominant interactioneel gedrag. In bepaalde situaties kan het juist zo zijn dat degene die het meeste aan het woord is dit doet vanuit een 'zwakkere' positie en zich dus helemaal niet machtiger voelt ten opzichte van de ander. Degene met de meeste macht is vaak niet degene die de meeste of hardste maatregelen of beslissingen neemt (Linell, Gustavsson en Juvonen, 1988). Dit kan hij/zij (vanuit zijn/haar machtspositie) ook over laten aan anderen. Wel is deze persoon vaak degene die de (beperkte) strategische maatregelen of beslissingen neemt. Linell, Gustavsson en Juvonen (1988) stellen dat in interacties tussen personen alle partijen een zekere mate van macht hebben. Echter deze mate van machtsuitoefening kan zich verschillend manifesteren.

De Linell-methode is een kwantitatieve methode die op basis van het kwantitatief tellen (turven) van 'turns' en de typering van deze 'turns' een zo objectief mogelijk beeld geeft van de interactionele dominantie van een gesprek. In hoeverre dit beeld ook inzicht geeft in de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen van de deelnemers is natuurlijk de vraag. Het is zeker interessant om dit beeld af te zetten tegen andere onderzoeksmethoden die mogelijk iets zeggen over de ontwikkeling van macht in een situationele context.

2.5.2 Onderzoeksmethode 2: De narratieve-methode

Een andere aanvliegroute voor een onderzoekszet gaat veel meer uit van de theorieën van Lukes (2e dimensie) en Foucault. Een mogelijke onderzoekszet die hier bij aansluit gaat uit van de beleving van het discours (gesprek) zelf. Zo kan er een onderzoek worden opgezet naar hoe het discours, de gesprekken in een groep verlopen. De aandacht gaat dan bijvoorbeeld uit naar de uitwerking van gesprekken op de deelnemers (achteraf).

Door middel van het laten schrijven van een narratief (verhaal) door een of meerdere deelnemers aan het managementteamoverleg kan onderzoek worden verricht naar hoe zij het gesprek hebben beleefd en wat de uitwerking van het gesprek (volgens hen) is geweest op de machtsverhoudingen. Dit onderzoek wordt bestempeld als narratief onderzoek. Mighelbrink (2007) beschrijft het doel van kwalitatief, narratief onderzoek als volgt: inzicht krijgen in hoe mensen de werkelijkheid ervaren, beleven en er betekenis aan geven. Het gaat om het verhaal van de verteller, over zijn of haar signaal, vraag of doelstelling. Volgens Dries & Hoffman(2008) zijn mensen verhalende dialogische wezens. Kenmerkend voor narratief onderzoek is het centraal stellen van de betekenisconstructie tussen onderzoek en onderzoekssubject (Ten Holter, 2010).

Narratief onderzoek is een vorm van interpretatief onderzoek. Het verhaal van de verteller is het vertrekpunt om op zoek te gaan naar gebeurtenissen, de manier waarop de verteller die ervaart en de betekenissen die de verteller er aan geeft. Via verhalen kunnen emoties, gevoelens, kennis en inzichten worden gedeeld. Van Rosmalen (1999) geeft aan dat je met een narratieve benadering jezelf en jouw ervaringen in een verhalende reconstructie kan laten zien zoals jij dat wilt. Reconstrueren betekent in deze context dat door bepaalde gebeurtenissen opnieuw te vertellen, de verteller de kans krijgt om er een betekenis aan te geven voor de toekomst.

Deze verhalende reconstructie kan mensen helpen in hun voortgang door gebeurtenissen opnieuw betekenis te geven. Lohuis, Schilpenoort en Schout (Dries & Hoffman, 2008) noemen een narratief een subjectieve constructie van de werkelijkheid. Dit soort onderzoeken probeert te achterhalen hoe een gesprek in de ogen van de deelnemers is verlopen. Op deze manier kan de dynamiek, beleving en interacties van het gesprek goed in beeld worden gebracht. Door het laten schrijven van een narratief door de deelnemers aan het discours en de interactie over de narratief tussen de deelnemers kan bijvoorbeeld meer inzicht en nadere betekenisgeving worden verkregen over het sociaal interactieproces (Homan 2013, info over narrative OU cursus OVO).

2.5.3 Onderzoeksmethode 3: De ‘verstehende’- methode

Een derde en laatste aanvliegroute die ik in dit verband noem is de zogenaamde ‘verstehende’ of begrijpende methode. In deze methodiek wordt met name het aspect vanuit het theoretische inzicht dat macht niet expliciet aanwezig is, betrokken (Foucault). In gesprekken en tijdens interacties wordt betekenis gegeven aan allerlei zaken, ook aan macht. Er vinden zogenaamde machtsconstructieprocessen plaats.

In deze onderzoeksmethode wil ik door middel van interviews (vooraf als ook achteraf) proberen te achterhalen hoe de deelnemers van het gesprek aankijken tegen zaken als hun eigen positie/rol in het team, wie zijn de regimebewakers, wie heeft het grootste belang. Deze methodiek gaat uit van concrete vragen/onderwerpen aan geselecteerde deelnemers van het managementoverleg, die zowel vóór als ook na het gesprek worden besproken in het interview. Zoals de naam als zegt is het een begrijpende, interpretatieve methodiek die de uitwerking en beleving van betekenisgeving in het gesprek probeert te achterhalen.

De term ‘verstehen’ wordt met name gehanteerd in de sociologische en filosofische wetenschappen. In dit verband kunnen de begrippen *interactionisme* en *hermeneutiek* worden genoemd (Heidegger, 1977 en Gadamar 1989). Begrippen waarbij de interactie tussen individuen centraal staat. Het sociaal handelen wordt volgens het interactionisme bepaald door de interpretaties die mensen aan elkaars handelen geven. Het gaat dus niet alleen over de sociale interacties, maar ook (en vooral misschien) over de betekenissen die worden uitgewisseld. Voor zowel de ‘narratieve’ methode als ook de ‘verstehende’ methode hanteer ik in mijn onderzoek het uitgangspunt dat betekenisgeving plaats vindt volgens de ideeën van de sociaal constructionisten: betekenisgeving speelt zich af tussen de mensen, dus niet alleen tussen de oren van een individu, maar vooral tussen de neuzen van de betrokkenen. Betekenisgeving is hoe men er op dat moment over praat. Door middel van interviews (vooral achteraf) probeer ik deze betekenisgeving te reconstrueren.

In onderstaand overzicht zijn de theoretische inzichten en de beschreven onderzoeksmethoden schematisch in beeld gebracht:

Machtsperspectief	Naam onderzoek	Onderzoeksmethode	Soort onderzoek
Interactionele dominantie	IR-analyse Linell	Codering (d.m.v. tellen van <i>turns</i>)	Kwantitatief Objectief
Foucault en Lukes	Narratieve methode	Verhaal schrijven	Kwalitatief Interpretatief Subjectief Betekenis geven
Foucault	Verstehende methode	Interviews	Kwalitatief Begrijpend Subjectief Betekenis geven

Tabel 1. Overzicht gekozen onderzoeksmethoden.

2.6 De context: besluitvorming tijdens een gepland veranderingstraject

In deze paragraaf wordt nader ingegaan op de context (een geplande veranderingsomgeving) waarbinnen mijn onderzoek zich afspeelt. Het centrale aandachtspunt bij dit onderzoek betreft managementgesprekken die worden gehouden om tot beslissingen te komen over geplande verandertrajecten. In deze paragraaf schets ik de veranderkundige literatuur en plaats ik mijn onderzoek daar in.

In de managementliteratuur worden veranderactiviteiten die in organisaties worden ondernomen voor een groot deel beschreven als een planmatig proces (Armenakis en Bedeian, 1999, pp. 293-315).

In grote lijnen betekent dit dat het veranderproces planmatig wordt aangepakt waarbij gebruik gemaakt wordt van een uitvoerige omgevingsanalyse en diagnose, het opstellen van een van tevoren bedacht veranderplan met heldere doelstellingen, het benoemen van mijlpalen, resultaten en tijdstippen en het ‘uitrollen’ of ‘implementeren’ van dit plan in de betreffende organisatie. Aan deze visie op verandermanagement ligt ten grondslag dat het gehele traject inderdaad planbaar, voorspelbaar, beheersbaar en ook bestuurbaar is.

In de praktijk blijkt dat ca. 70 procent van deze geplande verandertrajecten mislukken (Vermaak, 2002, pp. 8-22 en Boonstra, 2000, en Homan, 2005, pp. 1). Kennelijk is het niet zo gemakkelijk om ‘gepland’ te veranderen vanuit een bestaande ‘ist’ situatie naar een geplande ‘soll’ situatie.

Caluwé en Vermaak (2002) zijn eveneens ‘aanhangers’ van het gepland veranderen. Zij zien gepland veranderen als een verandering die (enige mate van) sturing of beïnvloeding nodig heeft. Zij hanteren een zogenaamde kleurentheorie over veranderen en besteden meer aandacht aan het begrip ‘kijken en begrijpen’. Vanuit het ‘planned change’ denken besteden zij ook aandacht aan de processen achter het verandertraject. Vragen als: *Wat is hier aan de hand?*, *Hoe ontwerp ik een diagnose om daarachter te komen?*, *Hoe vind ik de angel van een vraagstuk?*, *Wie betrek ik daarbij en welke hulpmiddelen heb ik daarvoor?*, komen in de theorieën van Caluwé en Vermaak aan de orde. Het gaat hierbij over het leren zien van de complexiteit en de gelaagdheid van de werkelijkheid. Ook hebben zij aandacht voor het interveniëren en communiceren. Competenties en rollen van ‘change agents’ krijgen de aandacht en het aspect communicatie, interactie en beïnvloeding doen hun intrede.

Ondanks deze inzichten, wordt er bij deze manier van veranderen nog steeds uitgegaan van het modernistisch beeld van verandering, waarbij kennelijk een elite aanwezig is die (eenzijdig) kan en mag bepalen wat er aan de hand is, waar de problemen zitten en wat er moet gebeuren/veranderen.

Het zijn juist deze aspecten die ik vanuit de hierboven beschreven theorie in mijn onderzoek nader wil betrekken. Geplande verandertrajecten worden vaak eenzijdig belicht.

Aspecten als interactie en communicatie worden wel onderkend (Caluwé en Vermaak) maar vaak belicht op basis van een duidelijke (en dus) eenzijdige aanname. Vanuit mijn eigen praktijk constateer ik dat de besluitvorming over verandertrajecten vaak een belangrijke rol speelt in het laten ‘landen’ van geplande veranderingen. In mijn onderzoek wil ik de besluitvorming die *voorafgaat* aan deze geplande verandertrajecten nader belichten en onderzoeken. Caluwé en Vermaak gaan in hun literatuur ervan uit dat dit soort besluitvormingsprocessen onproblematisch zijn. In feite gaan zij ervan uit dat de besluitvormers zonder veel problemen en strubbelingen tot antwoorden komen op vragen als: ‘wat is hier aan de hand?’ en ‘wat is de angel van het vraagstuk?’.

Uit de literatuurstudie is gebleken dat er juist weinig onderzoek is verricht naar het verloop van dit soort besluitvormingsprocessen tijdens geplande verandertrajecten.

In mijn onderzoek wil ik onderzoeken hoe interacties plaatsvinden tussen leidinggevend en een gepland verandertraject, dus binnen het domein van de leiding van een organisatie. Kan onderzoek naar deze interacties een bijdrage leveren aan de inzichten omtrent de ontwikkeling van machtsverhoudingen binnen de groep van geplande verandermanagers? Maar ook: kan mijn onderzoek een bijdrage leveren aan een ontbrekend deel in de kennis van gepland verandermanagement?

Naast de theorieën over geplande verandertrajecten bestaan er inzichten met betrekking tot spontane veranderingen (Homan, 2005). Aan de basis hiervan staat het sociaal constructionisme en het begrip betekenisgeving (zie paragraaf 2.5.3). Het begrip betekenisgeving is in belangrijke mate vorm gegeven door Karl Weick (1995, 1999). De essentie van het sociaal constructionisme is dat het construeren van betekenisgeving vooral een fundamenteel sociaal proces is. Mensen construeren beelden over de organisatiewerkelijkheid en dus ook over verandertrajecten binnen organisaties. Homan (2005) spreekt in dit verband van het proces van betekenisgeving, waarbij betekenisgeving wordt gedefinieerd als: ‘Het door sociale interactie construeren van betekenis’ (Homan, 2005, p. 25 en Weick, 1995).

Aangezien mijn onderzoek zich afspeelt binnen de besluitvormingsprocessen die vooraf gaan aan een geplande veranderingscontext, wordt niet verder ingegaan op de theorieën en inzichten omtrent de spontane veranderingstrajecten.

2.7 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk is vanuit historisch en theoretisch perspectief meer inzicht gegeven op de ontwikkeling en ontstaan van de 2 belangrijkste machtsmodellen: het soevereine en het capillaire machtsmodel. Met betrekking tot macht zijn de theorieën van Lukes, Foucault en Bourdieu richtinggevend gebleken voor de uitwerking en verdere verfijning van het begrip macht door

andere onderzoekers. Hun inzichten worden vaak als startpunt gebruikt voor nader onderzoek op dit gebied.

Zo kan macht vanuit meerdere dimensies worden ‘aangevlogen’ (Lukes), hoeft macht niet als een eenheid te worden beschouwd (Foucault) of wordt macht gezien als een voortdurende strijd tussen verschillende ‘velden’ binnen de samenleving (Bourdieu). In paragraaf 2.3 zijn deze visies op macht op hoofdlijnen beschreven. Binnen het onderzoek wordt de visie van Foucault als hoofdlijn gehanteerd. Dit betekent dat macht als een veelheid wordt beschouwd en overal binnen een organisatie aanwezig is. Macht is instabiel en machtsverhoudingen kunnen ten gevolge van kleine en grote veranderingen in organisaties verschuiven.

De ontwikkeling van de onderzoeksliteratuur naar beide machtsmodellen is in paragraaf 2.4 kort toegelicht en beschreven. Vanuit deze inzichten wordt in paragraaf 2.5 een uitgebreide beschrijving gegeven van de 3 onderzoeksmethoden die in het kader van deze afstudeerscriptie worden toegepast. In paragraaf 2.6 wordt tenslotte nader ingegaan op de theoretische achtergronden van de context (besluitvormingsprocessen binnen een geplande veranderingstraject), waarbinnen zich dit onderzoek afspeelt.

In Hoofdstuk 3 (Ontwerp van het empirisch onderzoek) wil ik een brug slaan tussen enerzijds de verworven theoretische inzichten met betrekking tot macht en anderzijds een specifieke case (proeftuin) waar ik met deze theoretische inzichten ga ‘stoeien’ en in de praktijk onderzoeken. Ik doe dit door middel van het opzetten van een onderzoek binnen mijn eigen werksituatie.

3. Ontwerp van het empirisch onderzoek (onderzoeksontwerp)

3.1 Inleiding

In dit Hoofdstuk wordt uiteengezet hoe het onderzoek is opgezet en uitgevoerd. Er wordt een nadere toelichting gegeven op, hoe de verschillende methoden van onderzoek, die vanuit de verworven theoretische inzichten zijn ontwikkeld (paragraaf 2.4), daadwerkelijk in een praktijksituatie zijn ingezet. De casus waarop het onderzoek betrekking heeft, de daadwerkelijke praktijksituatie, wordt eveneens nader beschreven en toegelicht.

3.2 Conceptueel model

Met de onderzoeksvraag in het achterhoofd: *Zijn de in het kader van dit onderzoek gekozen methoden en technieken (Linell-methode, narratieve methode en ‘verstehende’ methode) geschikt om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven en wat leveren deze methoden bij inzet in de praktijk voor inzichten op?*, wil ik in mijn afstudeeronderzoek de onderzoeksmethoden in mijn eigen werkomgeving in de praktijk brengen. Het onderzoek gaat dus over de vraag welke van de 3 onderzoeksmethodieken die in de praktijk worden toegepast het meest geschikt is (of zijn). In deze paragraaf wordt uitleg gegeven over de manier waarop dit gebeurt, dus hoe dit wordt bepaald.

Het doel van dit onderzoek is om een bijdrage te leveren aan inzichten over mogelijke onderzoeksmethodieken om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen de ‘bedenkers’ van een gepland verandertraject in een bestaande bureaucratische / professionele overheidsorganisatie (een waterschap) te beschrijven. Om dit te onderzoeken wordt gebruikt gemaakt van een bestaande case/situatie.

Yin (2009) hanteert een beslissingstabel die kan worden gebruikt voor het bepalen van de juiste onderzoeksmethoden bij het ontwerpen van onderzoeken. Hij hanteert hiervoor 3 criteria /vragen:

- dient er antwoord te worden gegeven op vragen als hoe en waarom?
- is er een focus op een actuele context?
- is er geen controle van gedrag / gebeurtenissen vereist?

Op basis van de door Yin (2009) gehanteerde criteria kom ik tot de conclusie dat de ‘case-study’ in dit geval de beste onderzoeksmethode is. Immers, er is een duidelijk focus op een actuele context en er is geen beïnvloeding van de situatie vereist, sterker nog het is juist de bedoeling dat

de besluitvormingsprocessen in het managementteam plaats vinden zoals dit gebruikelijk is. Daarnaast dient de onderzoeksvraag antwoord te geven op de vraag welke methode(n) het beste/meest geschikt is (zijn), maar daarbij gaat het natuurlijk om de vraag waarom dit dan zo is?

3.3 Casus / populatie

De casus van dit onderzoek speelt in het managementteam van een waterschap. Waterschappen in Nederland zijn zogenaamde functionele overheden met een specifieke taak: het totale waterbeheer binnen een bepaalde geografische omgeving. De ‘populatie’ van dit managementteam bestaat uit 7 managementteamleden: 2 directieleden, 4 afdelingshoofden en 1 concerncontroller. De teamleden van het team variëren in leeftijd: 2 leden zijn tussen de 30-40 jaar, 1 lid is tussen de 40-50 jaar, 2 leden zijn tussen de 50-60 jaar en 2 leden zijn ouder dan 60 jaar. Het aantal jaren dat de teamleden lid zijn van het managementteam varieert eveneens behoorlijk: 2 leden korter dan 1 jaar, 1 lid korter dan 5 jaar, en 4 leden langer dan 10 jaar. Uit deze populatie zal een selectie plaatsvinden van de te onderzoeken gesprekken. De managementteamleden worden als respondenten voor het onderzoek benaderd. Zij hebben allemaal toestemming gegeven om hieraan deel te nemen. Omdat de onderwerpen, die tijdens het uitvoeren van het onderzoek aan de orde komen, vertrouwelijk zijn, wordt de inbreng van de teamleden (respondenten) geanonimiseerd. In het vervolg van dit onderzoek worden de deelnemers aan dit overleg getypeerd met de teamleden A, B, C, D, X, Y en Z. Tijdens het uitvoeren van het nader te beschrijven onderzoek is teamlid Z niet aanwezig geweest.

Het managementteam van het betrokken waterschap heeft reeds een aantal jaren geleden een aantal geplande veranderingen ‘opgestart en ingezet’: een (cultuur)veranderingstraject, het introduceren van een nieuw sturings- en bedrijfsvoeringsmodel in combinatie met het ontwikkelen en introduceren van andere vormen van werken. De verandertrajecten zijn vooral ‘top-down’ gepland door het management van de organisatie. Het veranderingstraject is reeds een aantal jaren geleden gestart.

Gezien het feit dat met name het gepland veranderingstraject aanleiding geeft tot veel overlegmomenten en interacties tussen de leden van het managementteam, ben ik van mening deze casus geschikt is voor het vergelijken van de geselecteerde onderzoeksmethoden. Daarnaast is deze groep voor mij als onderzoeker makkelijk te benaderen en ‘onderzoekbaar’.

3.4 Onderzoekopzet

In deze paragraaf wordt de opzet van het onderzoek nader toegelicht. De onderzoeker maakt deel uit van de specifieke populatie en de te onderzoeken casus en is dus als zodanig onderdeel van het onderzoek. Hierdoor zijn de resultaten van het onderzoek niet reproduceerbaar, echter het doel van het onderzoek zijn niet de resultaten maar de methodieken die zijn gebruikt om de resultaten te verzamelen en te analyseren.

Het onderzoek is een meta-onderzoek waarbij 3 onderzoeksmethoden ('tools') met elkaar worden vergeleken. In deze paragraaf laat ik zien hoe het meta-onderzoek is opgezet en welke criteria ik ga gebruiken bij het vergelijken van de 3 'tools'.

3.4.1 Databronnen

De 3 methoden die in de specifieke case zullen worden toegepast zijn alle 3 verschillend van aard: 2 kwalitatieve en 1 kwantitatieve methoden. De onderzoeksvraag dient antwoord te geven op de vraag welke van die methoden het beste kan worden gebruikt (oftewel het meest geschikt is). Om 'het beste' of 'meest geschikt' te definiëren zullen aan de hand van onderstaande criteria de methoden met elkaar worden vergeleken:

Score	-	O	+
Criterium			
1.Bijdrage aan inzicht over macht en interacties (2x)			
2.Laagdrempeligheid / toepasbaarheid (1x)			
3.Inzetbaarheid (1x)			
4.Objectiviteit (1x)			
Totaalscore			

Tabel 2: Tabel met beoordelingscriteria voor meest geschikte onderzoeksmethode

De 3 onderzoeksmethoden zullen in dezelfde case worden toegepast en geoperationaliseerd. Aan de hand van de individuele resultaten van de toegepaste onderzoeksmethoden en aan de hand van de ervaringen van de onderzoeker en de onderzochte medewerkers bij het toepassen van de onderzoeksmethoden in de managementpraktijk, wordt bovenstaande tabel met criteria voor iedere onderzoeksmethode ingevuld. Hieronder ga ik nader in op deze criteria en de wijze waarop ik ze in mijn onderzoek wil gaan toepassen.

Bijdrage aan inzicht over macht en interacties

In feite is dit het belangrijkste criterium in het kader van dit onderzoek, omdat dit criterium de belangrijkste bijdrage levert aan de onderzoeksvraag. Daarom krijgt dit criterium ook een zwaardere weging (2x zo zwaar als de overige criteria) bij het invullen van bovenstaande beoordelingstabel. Aan de hand van dit criterium wordt beoordeeld of de toegepaste methode daadwerkelijk een substantiële bijdrage heeft geleverd in het vergroten van het inzicht van macht, machtsontwikkeling en de wijze waarop interacties verlopen tijdens het managementoverleg. Bij het beoordelen van dit criterium zal ik vooral gebruik maken van de feedback van de deelnemers, mijn eigen ervaring en de opgeleverde, inhoudelijke resultaten van de 3 methoden in deze specifieke casus.

Laagdrempeligheid/ toepasbaarheid

Met dit criterium wordt beoordeeld in hoeverre de methode gemakkelijk toegankelijk en toepasbaar is in de praktijk. Is de methode algemeen in een praktijksituatie toe te passen, of moeten er juist een aantal horden worden genomen om de methode in te zetten? Is er veel voorbereiding, deskundigheid of specifieke kennis vereist om de methode in de praktijk te kunnen toepassen? Bij de beoordeling van dit criterium zal dus vooral een inschatting gemaakt worden door de onderzoeker (aan de hand van zijn ervaringen met het toepassen in de specifieke casestudie) in hoeverre hier sprake van is.

Inzetbaarheid

In hoeverre is de methode inzetbaar in andere (management) praktijksituaties? Is de toepaste methode gebonden aan een aantal voorwaarden of is de methode juist breed inzetbaar in nagenoeg alle denkbare besluitvormingsprocessen van managers. Bij de beoordeling van dit criterium zal door de onderzoeker een afweging worden gemaakt over de breedte van inzetbaarheid in andere management praktijksituaties.

Objectiviteit

Is de methode objectief in haar *toepassing* of is de *toepassing* van de methode juist gevoelig voor subjectieve elementen van de onderzoeker. Voor de goede orde: hier wordt dus niet de methodiek zelf mee bedoeld, immers een aantal methoden zijn juist gebaseerd op subjectieve interpretaties van interacties. Dit is vaak juist het uitgangspunt van onderzoeksmethoden die gebaseerd zijn op het interactieve machtsdenken.

Het gaat hier om de mate van objectiviteit / subjectiviteit van de *toepassing* van de methode. De onderzoeker tracht aan de hand van zijn ervaring hier een inschatting van te maken, hetgeen natuurlijk op zich ook weer een bepaalde mate van subjectiviteit kan introduceren.

3.4.2 Dataverzameling

Voor het in kaart brengen van de interacties tussen de leden van het managementteam is gebruik gemaakt van de in paragraaf 2.5 beschreven methodieken. In de specifieke casus is het 2-wekelijkse managementoverleg gebruikt als proeftuin voor deze methodieken. Tijdens dit overleg zijn de 7 managementteamleden van het waterschap aanwezig en worden ambtelijke voorstellen en beslissingen over het geplande verandertraject voorbereid, besproken en behandeld. De afdelingshoofden geven in dit overleg uitleg over de gedane voorstellen en beslissingen en ‘verdedigen’ de behandeling van ‘hun’ stukken in dit overleg. Een aantal van deze voorstellen worden vervolgens voorgelegd, ter besluitvorming, aan het Dagelijks Bestuur van het waterschap. Het Dagelijks Bestuur bestaat uit een 5-tal gekozen volksvertegenwoordigers.

Tevens worden in het managementoverleg zaken besproken en besloten die strategisch en tactisch van aard zijn en bepalend zijn voor het tempo en de manier waarop de geplande verandering binnen de organisatie verloopt. De secretaris-directeur is voorzitter van het managementoverleg.

Het managementoverleg wordt ‘gebruikt’ om de data te verzamelen en de onderzoeksmethoden in de praktijk toe te passen. Eén van deze 2-wekelijkse overlegmomenten is geselecteerd, waarbij het overleg wordt onderworpen aan de beschreven onderzoeksmethodieken. Concreet betekent dit dat:

1. Het overleg wordt geanalyseerd met behulp van de *Linell-methode*;
2. Het overleg daarnaast zal worden geanalyseerd door middel van de *narratieve-methode*;
3. Tenslotte het overleg aan de *verstehende-methode* zal worden onderworpen.

Linell-methode

Zoals reeds in paragraaf 2.5 is toegelicht richt de eerste methodiek (*Linell-methode*) zich op het in kaart brengen van dominantie en samenhang van gesproken interacties tussen gespreksdeelnemers. Linell en Gustavsson hebben een methodiek ontwikkeld die zich richt op het in beeld brengen van *turns* in een gesprek. De zogenaamde *turns* in een gesprek worden geanalyseerd waarbij er gekeken wordt of er aspecten van *response* (antwoord) of *initiative* (initiatief) aan gekoppeld kunnen worden. *Initiatives* worden gekenmerkt door het feit dat er meer voorwaartse beweging, pro-activiteit en nieuwe onderwerpen/inhoud in een gesprek worden gebracht (de andere gesprekspartner wordt uitgenodigd of uitgedaagd in het gesprek), terwijl *Responses* meer teruggrijpen in het gesprek en coherentie zoeken met hetgeen reeds gezegd is door hem of door anderen in het gesprek. De methodiek is met name ontwikkeld voor 1 op 1 gesprekken tussen 2 deelnemers (dualistische gesprekken). Iedere *turn* in een gesprek wordt in een bepaalde categorie ingedeeld. Er zijn in totaal 18 turn-categorieën die door middel van een codering worden gesymboliseerd. In Bijlage 1 worden de type *turns* in een gesprek weergegeven en tevens de hierbij behorende codering.

Bij de oorspronkelijke methodiek van Linell worden de gecodeerde *turns* ingedeeld op een ordinale 6-punten schaal (Bijlage 2). Aan de hand van de indeling op deze schaal kan de gemiddelde score op deze schaal van iedere gespreksdeelnemer worden berekend. Dit gemiddelde wordt de IR index genoemd. Het verschil tussen de IR index van de 2 deelnemers aan het gesprek wordt de IR difference genoemd. Het IR profiel en de IR difference geven inzicht in de mate waarin er sprake is van een balans tussen de gespreksdeelnemers (of niet).

In het kader van dit onderzoek is ervoor gekozen om het gehele managementoverleg te analyseren conform de Linell-methode (en dus niet alleen één dualistisch 1 op1 gesprek). De gesprekken en interacties tussen de diverse teamleden die hebben plaatsgevonden tijdens de behandeling en bespreking van de agendapunten van dit overleg worden op audio-tape vastgelegd. De gesprekken en interacties (per belangrijk gevonden agendapunt) zullen vervolgens worden geanalyseerd met behulp van de Linell-methode. Hiervoor is gebruik gemaakt van de in Bijlage 1 en 2 opgenomen ‘turn-indelingen’.

Om dit mogelijk te maken wordt de Linell-methode vereenvoudigd toegepast. Het aantal *turns* (van alle gespreksdeelnemers) tijdens het overleg wordt in beeld worden gebracht en worden gecodeerd volgens de door Linell en Gustavsson ontwikkelde methodiek. Van alle deelnemers wordt (na codering van de *turns*) de gemiddelde score bepaald (IR index). Er wordt echter geen IR difference bepaald, omdat dit alleen maar kan worden bepaald als het verschil in scores bij 2 gespreksdeelnemers. De verschillende IR index scores van alle 7 deelnemers geven inzicht in de mate waarin er sprake is van balans of onbalans tussen de gespreksdeelnemers en de mate waarin wie het meeste en wie het minste initiatief neemt in het overleg.

Narratieve-methode

De dataverzameling van deze methode vindt plaats door middel van het (laten) schrijven van een verhaal (narratief) door een van de deelnemers (teamlid B) van het managementteam-overleg. Het verhaal handelt over de beleving van één van de deelnemers van het managementoverleg over het verloop van het overleg zelf. Dit narratief zal vervolgens besproken worden met de auteur en geanalyseerd worden door de onderzoeker waarbij met name gekeken wordt naar de beleving (van de schrijver van het narratief) van macht en de ontwikkeling van macht in het bewuste managementoverleg. In Bijlage 5 is de ‘opdracht’ opgenomen die de schrijver van het narratief heeft gekregen. Deze opdracht is voorafgaande aan het managementoverleg aan één van de deelnemers uitgereikt.

Verstehende-methode

Voor het verzamelen van de data van deze methode is gebruik gemaakt van het afnemen van interviews van 2 deelnemers van het managementoverleg (teamlid X en teamlid Y). De interviews vinden zowel vooraf, als ook achteraf (het gesprek) plaats en richten zich met name op macht gerelateerde onderwerpen. Aan de hand van de interviews probeer ik te achterhalen hoe betekenis is gegeven aan het verloop van het gesprek. In bijlage 7 is een vragenlijst opgenomen die is gehanteerd bij de interviews.

In het interview dat vooraf plaats vindt, in het kader van de *verstehende-methode*, zal aan de 2 deelnemers worden gevraagd welke agendapunten van het te onderzoeken managementoverleg als de meest belangrijke agendapunten worden beschouwd (door deze 2 deelnemers). Deze agendapunten worden ook ‘gebruikt’ in de andere 2 onderzoeksmethoden (*Linell* en *narratieve*) en zullen dus nader worden geanalyseerd. Dit betekent dat de kwantitatieve *Linell-methode* zal worden toegepast op de gesprekken rondom deze agendapunten. De opdracht voor de deelnemer aan de *narratieve-methode* zal zich vooral toespitsen op het schrijven van een narratief rondom de bespreking van deze (geselecteerde) agendapunten.

3.4.3 Type onderzoek

Het onderzoek in het kader van mijn afstudeerscriptie is een meta-onderzoek. Vanuit de theorieën van macht en machtsontwikkeling heb ik het capillaire machtsmodel als uitgangspunt van mijn onderzoek gekozen. Vervolgens heb ik aan de hand van inzichten over bestaand onderzoek op dit gebied een drietal onderzoeksmethodieken gekozen die in een bestaande managementpraktijk (besluitvormingsprocessen rondom een gepland veranderingstraject) worden toegepast en geoperationaliseerd. De toepassingen van deze methoden worden vervolgens met elkaar vergeleken aan de hand van een 4-tal beoordelingscriteria. Op basis hiervan zullen er conclusies worden getrokken over de mate waarin de methoden in staat zijn om de ontwikkeling van macht bij interacties te beschrijven. Er wordt gebruik gemaakt van een specifieke (niet reproduceerbare) praktijksituatie (een zogenaamde casestudy). Dit betekent dat een concreet praktijkgeval als materiaal wordt gebruikt voor het onderzoek om hier van te leren (Den Hartog en Van Sluijs, 2000).

3.5 Samenvatting en conclusie

In dit hoofdstuk is het ontwerp van het onderzoek nader toegelicht. Het conceptueel model is beschreven en opgezet vanuit de onderzoeksvraag, waarbij het verwerven van meer inzicht in het onderzoeken van macht en machtsontwikkeling voorop staat.

Het onderzoek vindt plaats binnen de eigen werkomgeving van de onderzoeker. De casus waar binnen dit gebeurt, is beschreven en er is tevens ingegaan op de opzet van het onderzoek: er is een beoordelingstabel gepresenteerd die toegepast zal worden bij het vergelijken van de eerder beschreven onderzoeksmethoden. Aan de hand van de individuele resultaten, de ervaringen van de onderzoeker en de onderzochte medewerkers zal de beoordelingstabel worden ingevuld. De tabel vormt de basis voor de beantwoording van de onderzoeksvraag.

4. Analyse onderzoeksresultaten

4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de 3 gehanteerde onderzoeksmethoden gepresenteerd. De *inhoudelijke* resultaten van de uitgevoerde methoden van deze specifieke case worden afzonderlijk besproken in de paragrafen 4.2.1 tot en met 4.2.3. In paragraaf 4.3 wordt een vergelijking gemaakt tussen de toegepaste onderzoeksmethoden en wordt gekeken in hoeverre antwoord kan worden gegeven op de centrale onderzoeksvraag: *Zijn de in het kader van dit onderzoek gekozen methoden en technieken (Linell-methode, narratieve methode en ‘verstehende’ methode) geschikt om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven en wat leveren deze methoden bij inzet in de praktijk voor inzichten op?*

Om op deze vraag antwoord te kunnen geven zal in eerste instantie worden ingegaan op de inhoudelijke resultaten, de ervaringen van de onderzoeker en de deelnemers van het onderzoek. Met inhoudelijk wordt hier bedoeld de feitelijke, situationele resultaten van *deze* casus. Op basis hiervan zal de in het vorige hoofdstuk gepresenteerde beoordelingstabel, per toegepaste onderzoeksmethode, worden ingevuld.

In de laatste paragraaf van dit hoofdstuk wordt er een samenvatting gegeven van de resultaten en de vergelijking van de onderzoeksmethoden en wordt een conclusie getrokken ten aanzien van de hierboven beschreven onderzoeksvraag.

4.2 Inhoudelijke resultaten 3 onderzoeksmethoden

In deze paragraaf worden per subparagraaf de inhoudelijke resultaten van de 3 gehanteerde methoden afzonderlijk besproken.

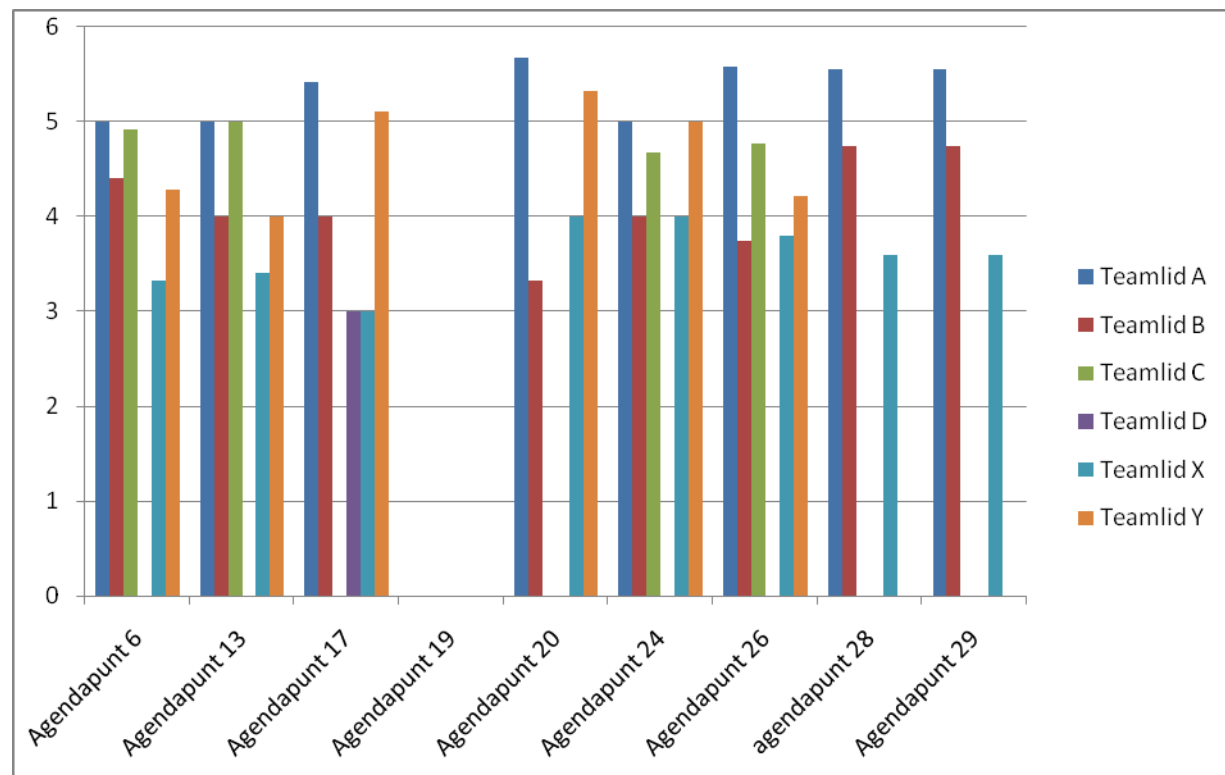
4.2.1 Inhoudelijke resultaten Linell-methode

Ten behoeve van de opzet en het uitvoeren van de ‘verstehende’-methode hebben de teamleden X en Y aangegeven welke te behandelen agendapunten zij het belangrijkste vinden tijdens het voor het onderzoek geselecteerde managementoverleg. Het betreft in totaal een 9-tal verschillende agendapunten (agendapunt 19 en 20 wordt door beide teamleden genoemd als belangrijk agendapunt). Deze agendapunten zijn tevens gebruikt om de gevoerde gesprekken en interacties naar aanleiding van de behandeling van de agendapunten te analyseren met behulp van de Linell-methode. Agendapunt 19 is na de vaststelling van de agenda teruggetrokken en niet behandeld.

In Bijlage 4 zijn de overzichten (tabellen) van de ‘turn’-indelingen op de door Linell ontwikkelde ordinale 6-punten schaal opgenomen (per behandeld agendapunt). Vervolgens is aan de hand van deze indelingen de IR-indexscore bepaald (per agendapunt en tevens per deelgenomen teamlid). Hiervoor is gebruik gemaakt van het in Bijlage 3 opgenomen spreadsheet. Hieronder zijn de resultaten van deze analyse (per geanalyseerd agendapunt) opgenomen en tevens grafisch weergegeven.

Agendapunten→	6	13	17	19*	20	24	26	28	29
Teamleden ↓									
IR index A	5,00	5,00	5,42	N.v.t.	5,67	5,00	5,58	5,55	5,55
IR index B	4,40	4,00	4,00	N.v.t.	3,33	4,00	3,74	4,75	4,74
IR index C	4,92	5,00	-	N.v.t.	-	4,67	4,77	-	-
IR index D	-	-	3,00	N.v.t.	-	-	-	-	-
IR index X	3,33	3,40	3,00	N.v.t.	4,00	4,00	3,80	3,59	3,59
IR index Y	4,29	4,00	5,11	N.v.t.	5,33	5,00	4,21	-	-

Tabel 3, IR-index scores per teamlid per besproken agendapunt (* agendapunt 19 is niet behandeld en besproken).



Figuur 2, grafische weergave IR-index score per teamlid per besproken agendapunt.

Uit de resultaten van deze methode blijkt dat teamlid A in alle gesprekken rondom de behandeling van de geselecteerde agendapunten de hoogste IR-index scoort. Ook blijkt dat teamlid X in nagenoeg alle gesprekken de laagste IR-indexscore laat zien. Teamlid D is in de meeste gesprekken niet actief en laat dan ook geen of een lage IR-indexscore zien. De overige teamleden (B, C en Y) scoren een redelijk gemiddelde IR-index die meer neigt naar pro-activiteit en onafhankelijkheid.

Het analyseren van de gesprekken volgens de Linell-methode bleek in de praktijk niet mee te vallen. Linell heeft in zijn methode 18 verschillende soorten ‘turns’ getypeerd die in de praktijk vaak moeilijk zijn te onderscheiden. Door deze 18 ‘turns’ vervolgens in te delen in een ordinale 6-punten schaal, waarbij het ene uiterste getypeerd wordt als een *onafhankelijke en sterke proactieve ‘turn’* en het andere uiterste als een *totaal afhankelijke en totaal niet pro-actieve ‘turn’*, werd het voor de onderzoeker redelijk hanteerbaar om de gesprekken rondom de behandeling van de 9 agendapunten te analyseren. Feit is echter wel dat het analyseren van de gesprekken conform de Linell-methode een geoefende hand vergt en dat enige mate van subjectiviteit in het indelen van de ‘turns’ niet is uit te sluiten. In mijn reflectie op het onderzoek (hoofdstuk 5) wordt hier ook nog nader op ingegaan.

4.2.2 Inhoudelijke resultaten narratieve-methode

In Bijlage 5 is de aan respondent B verstrekte opdracht in het kader van de narratieve methode opgenomen. De door respondent B geschreven narratief, over de behandeling van de geselecteerde agendapunten, is in Bijlage 6 opgenomen.

Uit het door teamlid B geschreven verhaal blijkt dat teamlid A een grote invloed heeft op het verloop van het totale managementoverleg. Zowel in het begin als ook op het einde van het overleg zet teamlid A duidelijk de sfeer. Een sfeer die zich ook manifesteert in de kwantitatieve IR-score van teamlid A en in de verwachte en beleefde beelden van teamlid X en Y (zie resultaten interviews in het kader van de ‘verstehende’ methode).

4.2.3 Inhoudelijke resultaten ‘verstehende’-methode

Respondenten X en Y van de ‘verstehende’-methode zijn door de onderzoeker geselecteerd nadat de agenda van managementoverleg bekend was. Op basis van de inhoud van de agenda heeft de onderzoeker deze respondenten geselecteerd. Respondent X en Y zijn vóór en na het managementoverleg geïnterviewd aan de hand van de in Bijlage 7 opgenomen vragenlijst. In Bijlage 8 (a en b) zijn de resultaten van deze interviews (per respondent) opgenomen.

Beide respondenten gaven aan de ze een aantal agendapunten het belangrijkste vonden tijdens het managementoverleg. Over deze agendapunten zijn in het interview vervolgvragen gesteld die te maken hadden met verwachte en daadwerkelijke (*beleefde*) invloedssfeer, eigen rol,

regimebewakers (teamleden met meeste invloed), belang en uitkomst van de behandeling van de agendapunten.

Uit de interviews met teamlid X blijkt dat zijn verwachte invloedsfeer en eigen rol redelijk strookt met zijn *beleefde* invloedsfeer en eigen rol. Er zijn slechts marginale afwijkingen te constateren in het verwachte en daadwerkelijk *beleefde* beeld hieromtrent. Hetzelfde geldt voor de verwachting en *beleefde* realisatie van de regimebewakers rondom de behandeling van de agendapunten. Het is hierbij opvallend dat teamlid X bij nagenoeg alle agendapunten aangeeft dat teamlid A de regimebewaker zal zijn.

Ook voor wat betreft de verwachting en de *beleefde* realisatie achteraf van wie het grootste belang heeft bij de behandeling van de agendapunten zijn er geen opvallende afwijkingen te constateren. Tenslotte blijkt dat teamlid X een redelijk goed beeld vooraf kan vormen over hoe de behandeling en uitkomst van de diverse agendapunten gaat verlopen. Er zijn geen grote afwijkingen te vinden in zijn verwachting en *beleefde* behandeling en uitkomst. Hierbij is het opvallend dat vooraf redelijk goed kan worden ingeschat door teamlid X wanneer er een flinke discussie gaat ontstaan.

Teamlid Y heeft vooraf een ander beeld over zijn invloedsfeer bij de behandeling van zijn belangrijkste agendapunten dan de door hem *beleefde* praktijk. Het is opvallend dat hij zijn invloed bij de behandeling van de punten 24 en 26 hoog inschat terwijl hij achteraf constateert dat zijn *beleefde* invloed slechts klein is geweest. Hetzelfde beeld zie je ook terug bij zijn inschatting over zijn eigen rol.

De uitgesproken mening van teamlid Y over wie de regimebewaker is van alle agendapunten komt achteraf 100 % uit (voor wat betreft zijn beleving): teamlid A. Dit is een in het oog springende constatering. Met betrekking tot het belang en uitkomst van de behandelde agendapunten blijkt ook hier dat de verwachting redelijk overeenkomt met de *beleefde* realisatie.

In deze specifieke case kan geconcludeerd worden dat alle 3 de methoden een beeld geven van hoe de interacties tussen de diverse managementteamleden verlopen. Het is ook opvallend dat de 3 methoden een redelijk goed vergelijkbaar beeld geven van de interacties met elkaar. Zowel de kwantitatieve en objectieve Linell-methode, de subjectieve narratieve methode als ook de verklarende en begrijpende 'verstehende'-methode geven een nagenoeg zelfde uitkomst wanneer het gaat over wie interactioneel domineert, wie de grootste regime-bewaker is en wie de meeste invloed heeft op het verloop van de gesprekken.

4.3 Vergelijking toegepaste onderzoeksmethoden

In deze paragraaf worden de 3 gehanteerde methoden met elkaar vergeleken. Op de basis van de in paragraaf 4.2 behandelde inhoudelijke resultaten, de ervaringen van de onderzoeker en de

ervaringen van de deelnemers aan de onderzoeksmethoden wordt de eerder gepresenteerde beoordelingstabel ingevuld en besproken.

Bijdrage aan inzicht over macht en interacties

De Linell-methode geeft een objectief en kwantitatief beeld van wie interactioneel domineert in een gesprek. Wanneer dit beeld, in deze specifieke case, naast de uitkomsten van de andere 2 methoden wordt gelegd, blijkt dat dit wordt bevestigd door de subjectieve narratieve methode en de begrijpende ‘verstehende’ methode. Immers beide teamleden die zijn geïnterviewd in het kader van de ‘verstehende’ methode gaven zowel vóór als ook na het interview aan dat teamlid A de meeste invloed zou hebben tijdens de behandeling van de agendapunten. Ook in de door teamlid B geschreven narratief komt deze invloed zeer duidelijk naar voren. De Linell-methode is daarnaast zeker geschikt om kwantitatief vast te stellen wie interactioneel ondergeschikt is aan andere teamleden.

Na de interviews met de teamleden X en Y (‘verstehende’ methode) gaven beide teamleden aan dat ze zich bewuster zijn geworden over het verloop van het proces. Door op deze manier zowel vooraf als ook achteraf vragen te stellen over zaken als invloedssfeer, rol, wie heeft de meeste invloed etc., zijn ze anders tegen het verloop van de gesprekken gaan aankijken. Beide teamleden hebben in deze specifieke casus een redelijk goede verwachting van hoe een en ander zal gaan verlopen. Dat is natuurlijk goed te verklaren uit het feit dat dit managementteam redelijk goed op elkaar is ingespeeld en dat men weet hoe de andere teamleden in dit soort overleggen zitten. De meerwaarde van de ‘verstehende’ methode zat voor hen vooral in het feit dat ze bewuster naar het verloop van het gesprek zijn gaan kijken en dat ze begrip kregen voor het feit hoe bepaalde zaken verlopen en tot stand komen (betekenisgeving).

De teamleden X en Y hebben in het kader van de ‘verstehende’ methode aangegeven welke agendapunten zij beide belangrijk vonden. In het geval van teamlid X blijkt dat de verwachting omtrent zijn eigen rol en invloedssfeer goed overeenkomt met hoe hij de behandeling van deze agendapunten heeft beleefd (zie paragraaf 4.2.3). Wanneer echter naar de interactionele dominantie (IR-score) van teamlid X voor deze agendapunten wordt gekeken, kan geconstateerd worden dat het betreffende teamlid een opvallend lage IR-score laat zien ook. Blijkbaar wordt zijn beleving over zijn eigen rol en invloedssfeer anders beoordeeld wanneer dit in termen van interactionele dominantie wordt uitgedrukt.

Wanneer dezelfde analyse voor teamlid Y wordt gemaakt (zie paragraaf 4.2.3) blijkt ook dat bij deze deelnemer de verwachting redelijk strookt met zijn eigen beleving, hoewel dit teamlid achteraf constateert dat zijn daadwerkelijke, beleefde invloed kleiner is geweest dan wat hij had verwacht. De kwantitatieve Linell-methode laat bij de door teamlid Y belangrijk gevonden agendapunten echter zien dat hij redelijk hoog scoort. In termen van interactionele dominantie betekent dit dus dat hij redelijk actief is geweest in het gesprek en redelijk veel initiatief heeft

genomen. Zijn beleving in het kader van de ‘verstehende’ methode laat echter een ander beeld zien.

Uit de in Bijlage 6 opgenomen narratief wordt eenzijdig en subjectief vastgelegd hoe het discours is verlopen en hoe teamlid B het gesprek heeft beleefd. Uit een gesprek met teamlid B (achteraf) is gebleken dat de schrijver door het schrijven van het verhaal het gesprek opnieuw heeft beleefd (reconstrueren). Door deze reconstructie en herbeleving geeft de schrijver aan meer betekenis te hebben kunnen geven aan het verloop van de gesprekken. De schrijver geeft duidelijk aan dat hij hierdoor bewuster is geworden van hoe zaken ‘bij ons’ verlopen en hoe de deelnemers in het overleg zitten en anderen beïnvloeden, ‘overrulen’, niet laten uitpraten etc.

Samenvattend kom ik op basis van bovenstaande inzichten, overwegingen en analyses tot de conclusie dat alle 3 de methoden een belangrijke bijdrage leveren aan de inzichten omtrent het verloop van het discours en de wijze waarop interacties plaats vinden. De Linell- methode geeft een helder inzicht in wie interactief domineert. De beide andere methoden dragen bij aan de inzichten over het verloop van de besluitvormingsprocessen. De deelnemers zijn zich bewuster geworden van hun eigen rol en geven aan dat ze door de toepassing van de methoden meer zijn gaan nadenken over hoe ze met elkaar omgaan, hoe de gesprekken verlopen en hoe verwachtingen wel of niet uitkomen. Als onderzoeker constateer ik dat de deelnemers deze bewustwording uitspreken en dat in latere managementteam-overleggen maar ook tijdens ‘of stage’ gesprekken tussen de managementteamleden de toepassing van de onderzoeksmethoden en de resultaten nog vaker aan de orde komen. Zonder dat de resultaten bekend waren heeft de toepassing van de 3 methoden al ‘motortjes’ in werking gezet en ‘petri-schaaltjes’ laten overlopen (Homan, 2005). Ik kom dan ook tot de conclusie dat de toepassing van ‘een’ onderzoeksmethode op dit gebied een bijdrage levert aan de inzichten over macht en interactie.

Laagdrempeligheid/ toepasbaarheid

De Linell-methode is niet echt laagdrempelig vanwege de vereiste ervaring en deskundigheid voor het kunnen toepassen van de coderingssystematiek en het objectief analyseren van de gesprekken. Vanwege deze specifieke kennis en benodigde ervaring in het objectief kunnen analyseren en coderen van de gesprekken scoort deze methode op dit punt het laagst. Zowel de narratieve methode als ook de ‘verstehende’- methode zijn zeer laagdrempelig en vereisen weinig voorbereiding of specifieke kennis. Beide methoden scoren op dit punt beter.

Inzetbaarheid

Op basis van mijn ervaringen kom ik tot de conclusie dat de 3 methoden in principe breed inzetbaar zijn. In principe, omdat voor de toepassing van deze methoden in een specifieke praktijksituatie natuurlijk draagvlak aanwezig moet zijn. De onderzochte deelnemers dienen vooraf op de hoogte te worden gebracht van het doel en de wijze waarop het onderzoek plaats vindt. Met name de Linell- methode vergt enige uitleg en vereist vooraf goedkeuring van alle

deelnemers. Bij deze methode worden immers (vaak) vertrouwelijke gesprekken vastgelegd en geanalyseerd.

Echter op basis van mijn ervaring en inzichten kom ik tot de conclusie dat zowel de Linell-methode, de ‘verstehende’ methode als ook de narratieve methode in iedere situatie, waarbij besluitvorming middels overleg (gesprekken) plaatsvindt, kunnen worden toegepast.

Objectiviteit

De Linell- methode is in haar toepassing kwantitatief en objectief van aard. Het objectiviteitsgehalte van deze methode is echter sterk afhankelijk van de deskundigheid van de onderzoeker. Wanneer deze onderzoeksmethodiek slechts incidenteel zal worden toegepast schat ik de objectiviteit van de methode niet al te hoog in, juist vanwege gebrek aan kennis over en deskundigheid van de toepassing van deze methode.

De ‘verstehende’-methode scoort hoog op het criterium objectiviteit (ten opzichte van de andere methoden). Door het houden van interviews (vooraf als ook achteraf) met vastgestelde vragenlijsten is de objectiviteit van de toepassing van deze methode immers redelijk goed geborgd.

De kwalitatieve narratieve methode is subjectief van aard echter de toepassing zelf is objectief. De onderzoeker heeft immers totaal geen invloed op de totstandkoming van de narratief als zodanig. De wijze waarop de onderzoeker met de narratief omgaat en conclusies trekt introduceert natuurlijk weer een bepaalde mate van subjectiviteit. Dit geldt ook voor de ‘verstehende’-methode. Op basis van deze overwegingen worden de 3 methoden qua objectiviteit gelijk en neutraal beoordeeld.

Methode	Linell- methode	Narratieve- Methode	Verstehende- methode
Criterium			
1.Bijdrage aan inzicht over macht en	++	++	++

Op
basis
van
deze
bovenst
aande
bescho
uwinge

n en conclusies is de beoordelingstabel ingevuld.

interacties (2x)			
2. Laagdrempeligheid / toepasbaarheid	-	+	+
3. Inzetbaarheid	+	+	+
4. Objectiviteit	o	o	o
Totaalscore	++	++++	++++

Tabel 4: Inge vulde tabel met beoordelingscriteria voor meest geschikte onderzoeksmethode

4.4 Samenvatting en conclusie

De inhoudelijke resultaten van de 3 gehanteerde methoden zijn op zich niet interessant voor dit verdere onderzoek. Omdat er sprake is van een individuele (specifieke) casestudy, waarbij de onderzoeker deel uitmaakt van het onderzoek zelf, zijn deze resultaten uniek en niet reproduceerbaar. De opzet van het onderzoek zelf (het in de praktijk toepassen van de 3 beschreven onderzoeken) is echter wel herhaalbaar.

In zijn algemeenheid kan gesteld worden dat de 2 kwalitatieve methoden in de praktijk *toepasbaar en laagdrempelig* zijn: de narratieve en ‘verstehende’ methode zijn zeer laagdrempelig en vergen relatief weinig voorbereiding. De kwantitatieve Linell-methode is veel bewerklijker en vergt nogal wat oefening om de objectiviteit en kwaliteit van de analyses te garanderen.

Daarnaast kan geconcludeerd worden dat de methoden breed *inzetbaar* zijn in praktijksituaties waarbij gesprekken en besluitvormingsprocessen tussen managementteamleden aan de orde zijn.

De toepassing en interpretatie van de onderzoeksresultaten van alle 3 de methoden worden gekenmerkt door een bepaalde mate van subjectiviteit. De *objectiviteit* van de toepassing van de methoden wordt voor alle 3 de methoden gelijk en neutraal beoordeeld.

Met betrekking tot het beoordelingscriterium *bijdrage aan inzicht over macht en interacties* is gebleken dat:

- er inzicht is verkregen in wie interactioneel domineert;
- er inzicht is verkregen in wie interactioneel minder domineert;
- op individueel niveau er uitspraken kunnen worden gedaan over verwachtingen en belevingen van gesprekken;
- er inzicht wordt verkregen in de mate waarin interactionele dominantie overeenkomt (of juist niet) met de verwachtingen en belevingen van gespreksdeelnemers;
- er inzicht wordt verkregen in de mate waarin interactionele dominantie en de verwachtingen en belevingen van gespreksdeelnemers zicht zich verhoudt met een subjectieve beleving van een derde gespreksdeelnemer;
- men zich bewuster is geworden van het verloop van het gesprek;
- men bewuster kijkt naar hoe zaken tot stand komen.

Uit de beschreven theorieën Foucault (1980) blijkt dat macht geen eenheid maar een veelheid is en aanwezig is in alle mechanismen van het sociale verkeer. Onder de term macht moet in eerste instantie worden verstaan een veelheid van krachtsverhoudingen (Foucault, 1980). Het is natuurlijk de vraag of bovenstaande resultaten van belang zijn bij de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij de interacties tussen managementteamleden.

Zij geven in ieder geval wel meer inzicht in de veelheid van krachtsverhoudingen en in de mechanismen van het sociale verkeer zoals Foucault dit beschrijft. Ik kom dan ook tot de conclusie dat alle drie de toegepaste onderzoeksmethoden in ieder geval meer inzichten geven in de interacties en de ontwikkeling van interacties binnen een team. Longitudinaal onderzoek, waarbij over een langere tijd herhalingen van het onderzoek plaats vinden, zou hierbij nog meer inzicht opleveren.

Op basis van de gehanteerde beoordelingscriteria scoren de kwalitatieve narratieve en ‘verstehende’-methodes het beste. De kwantitatieve Linell-methode scoort iets lager vanwege het feit dat deze methode niet echt laagdrempelig is en het objectiviteitscriterium, op basis van de ervaringen van de onderzoeker, lager scoort. Dit heeft vooral te maken met de al dan niet aanwezige deskundigheid van de onderzoeker.

Alle 3 de methoden leveren echter een belangrijke bijdrage aan de inzichten over het verloop van het discours en de wijze waarop interacties binnen het team verlopen. Het in de praktijk operationaliseren van de 3 onderzoeksmethoden heeft binnen het team een bepaalde ‘flow’ veroorzaakt waardoor zaken als zelfreflectie, betekenisgeving, herbeleving, reconstructie en bewustwording van het verloop van het besluitvormingsproces meer zijn gaan leven.

Ik kom tot de conclusie dat de kwalitatieve methoden het beste scoren met betrekking tot de eerder opgestelde criteria echter alle 3 de methoden zijn geschikt om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven. Daarnaast kom ik tot de conclusie dat het gelijktijdig toepassen en operationaliseren van de 3 methoden in eenzelfde case eveneens de mogelijkheden behoort.

5. Analyse en conclusie

5.1 Inleiding

Uit literatuuronderzoek over macht en machtsverhoudingen in een team is gebleken dat interacties tussen de leden van een team een belangrijke functie hebben. Op basis van deze inzichten zijn in het kader van dit onderzoek een drietal onderzoeksmethoden uitgewerkt die mogelijk nader inzicht kunnen geven in de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij deze interacties. De 3 onderzoeksmethoden zijn enkelvoudig toegepast in een specifieke situatie. Op basis van deze toepassing zijn situationele, inhoudelijke resultaten gevonden en besproken. In het kader van dit onderzoek zijn met name de verworven inzichten over de toepassing van de methoden in de dagelijkse managementpraktijk met elkaar vergeleken, getoetst en beoordeeld aan de hand van van te voren opgestelde criteria. In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek nog eens nader beschouwd en afgezet tegen de oorspronkelijke probleemstelling. Er wordt een terugkoppeling gegeven vanuit de onderzoekspraktijk naar de theorie en aan de hand van de resultaten en mijn ervaringen zal ik een aantal aanbevelingen doen. Tenslotte sluit ik dit hoofdstuk af met een reflectie op het onderzoek.

5.2 Beantwoording probleemstelling

Het antwoord op de centrale vraag: *Zijn de in het kader van dit onderzoek gekozen methoden en technieken (Linell-methode, narratieve methode en ‘verstehende’ methode) geschikt om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven en wat leveren deze methoden bij inzet in de praktijk voor inzichten op?*, is in paragraaf 4.4 in principe al aan de orde geweest. Uit de gepresenteerde vergelijkingsresultaten van de toepassing van de 3 methoden is gebleken dat de kwalitatieve methoden (narratieve en ‘verstehende’) het hoogste scores op de gehanteerde criteria. In de beoordeling van de 4 criteria scoren de 3 methoden op de onderdelen *Bijdrage aan inzicht over macht en interacties*, *Inzetbaarheid* en *Objectiviteit* gelijk. Het criterium *Laagdrempeligheid / toepasbaarheid* geeft de doorslag in het eindoordeel, aangezien de Linell-methode hier het laagst op scoort.

Het criterium *Bijdrage aan inzicht over macht en interacties* (met wegingsfactor 2) levert de belangrijkste bijdrage aan de hierboven genoemde probleemstelling. Op dit criterium scoren de 3 methoden gelijk. Immers de 3 onderzochte methoden (en de gepresenteerde resultaten in de specifieke casus) leveren allemaal een belangrijke bijdrage aan de mogelijkheden om de interacties en het discours beter te begrijpen en ook te beschrijven. Met andere woorden de methoden zijn zeer zeker geschikt om de interacties te beschrijven. Uit de literatuur over het capillaire machtsmodel is gebleken dat interacties van groot belang zijn in de ontwikkeling van macht. Uitgaande van dit machtsmodel kom ik dan ook tot de conclusie dat alle 3 de onderzochte

methoden een bijdrage leveren in de beschrijving en inzichten omtrent macht en machtsontwikkeling in een team.

5.3 Eindconclusie

De belangrijkste conclusies die, uit de toepassing van de 3 onderzoeksmethoden in een specifieke casus, kunnen worden getrokken zijn dat:

- er inzicht wordt verkregen in wie interactioneel domineert en wie interactioneel minder domineert in een gesprek;
- er inzicht wordt verkregen in de mate waarin interactionele dominantie overeenkomt (of juist niet) met de verwachtingen en belevingen van gespreksdeelnemers;
- er inzicht wordt verkregen in de mate waarin interactionele dominantie en de verwachtingen en belevingen van gespreksdeelnemers zich verhoudt met een subjectieve beleving van een derde gespreksdeelnemer;
- de deelnemers aan het gesprek bewuster zijn van het verloop van het gesprek en hier meer betekenis aan kunnen geven;
- de combinatie van de toepassing van de 3 methoden verschillende inzichten geeft die van belang zijn in het beschrijven van interacties in een team;
- de kwalitatieve onderzoeksmethoden laagdrempelig zijn en goed toepasbaar in de praktijk;
- de methoden in hun toepassing redelijk objectief zijn;
- de methoden in iedere managementpraktijk, waar besluitvormingsprocessen en interacties plaats vinden, kunnen worden toegepast;

Na vergelijking van de 3 onderzoeksmethoden is de eindconclusie die uit het onderzoek kan worden getrokken dat de onderzochte methoden alle 3 geschikt zijn om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven. De narratieve en de ‘verstehende’ methode scoren op de beoordelingscriteria iets beter dan de kwantitatieve Linell- methode.

Inzet in de praktijk leert dat de onderzoeksmethoden in iedere specifieke case kunnen worden toegepast. De methodieken geschikt zijn voor het verwerven van meer inzichten over het verloop van het discours en leveren een grote bijdrage in de bewustwording en betekenisgeving van de interacties bij de deelnemers. De Linell-methode geeft daarnaast een goed (meetbaar) inzicht in wie interactioneel domineert, in dit geval tijdens de besluitvormingsprocessen van een gepland verandertraject. De 2 kwalitatieve methoden kunnen zonder veel voorbereiding in iedere managementpraktijk, waar besluitvormingsprocessen en interacties plaats vinden, worden toegepast. De kwantitatieve methode daarentegen vereist meer voorbereiding en deskundigheid van de onderzoeker om de objectiviteit van de methodiek te kunnen waarborgen.

De methoden zijn slechts enkelvoudig binnen een specifieke situatie toegepast. De kracht van de methoden zit naar mijn mening met name in de herhaling van de toepassing van niet alleen één enkele methodiek maar juist een combinatie van de methodieken. Bij het meervoudig toepassen van een combinatie van deze methoden in de tijd binnen één specifieke case worden er meer inzichten verworven en kunnen trends en ontwikkelingen worden beschreven die onderwerp van nader onderzoek kunnen zijn.

5.4 Terugkoppeling uitkomsten naar theorie en praktijk

Macht en machtsontwikkeling zijn begrippen die in de praktijk niet te meten zijn in absolute waarden. Volgens Stacey (2000) kunnen uitspraken over macht en machtsontwikkelingen alleen maar gedaan worden door middel van het volgen van interactieprocessen. Uitgangspunt hierbij is dat interactieprocessen dus als machtsconstructieprocessen worden gezien. Vandaar dat ik al eerder in dit onderzoek tot de conclusie ben gekomen dat macht alleen maar vanaf de achterkant (rug) kan worden waargenomen. De theorieën van Foucault (1980) en zijn ontwikkelde theorieën en inzichten omtrent macht en machtsontwikkeling komen samen in het door hem gehanteerde capillaire machtsmodel en het interactieve machtsdenken. Dit model vormt de basis voor de door Stacey (2000) en Homan (2005) beschreven inzichten over het belang van interacties tijdens deze constructieprocessen.

In mijn onderzoek ben ik met deze uitgangspunten aan de slag gegaan en heb op basis van deze theorieën en inzichten 3 onderzoeksmethoden in de praktijk gebracht die met name de interacties tussen teamleden in gesprekken beschrijft. Het toepassen van de methoden in de praktijk levert een substantiële bijdrage in het vergroten van de inzichten omtrent het verloop van het gesprek en de wijze waarop interacties tussen de deelnemers van het gesprek verlopen.

Deze praktische uitkomsten zijn moeilijk in directe relatie te brengen met de theoretische inzichten over macht en machtsontwikkeling. In het kader van dit onderzoek is het belangrijk dat geconcludeerd wordt dat de methoden het inzicht in interacties in ieder geval vergroot. De gepresenteerde resultaten zijn echter maar een momentopname van het verloop van een bepaald discours. Het is interessant om één of meerdere methoden herhaaldelijk toe te passen in dezelfde praktijksituatie. Op deze manier zal er in ieder geval nog meer inzicht gaan ontstaan in de ontwikkeling van de interacties en macht in de tijd gezien. Vervolgonderzoek naar het herhaaldelijk toepassen van één of meerdere onderzoeksmethoden in eenzelfde praktijksituatie is aan te bevelen.

Het onderzoek gaat uit van het capillair machtsmodel van Foucault (1980) en de inzichten van Mumby (2001), Stacey (2000.2001) en Homan (2005) voor wat betreft het belang van interacties in machtsconstructieprocessen.

Door het in een specifieke case toepassen van een aantal onderzoeksmethoden voor het beschrijven van interacties, en deze met elkaar te vergelijken levert dit onderzoek een bijdrage in een aanwezig ‘gap’ op dit specifieke onderzoeksgebied.

5.5 Aanbevelingen

Naar aanleiding van mijn onderzoek kom ik tot onderstaande aanbevelingen:

- de methoden zijn met name geschikt voor het beschrijven van interacties en het verwerven van inzichten over het verloop van het gesprek. Het herhalen van de onderzoeksmethoden (in de tijd) bij hetzelfde team vergroot deze inzichten en levert nog meer inzicht in de ontwikkeling (trends) van de interacties en het verloop van het discours. In dit kader is vervolgonderzoek naar het herhaaldelijk toepassen van deze onderzoeksmethoden in een specifieke case wenselijk en noodzakelijk;
- door het meervoudig toepassen van 1 of meerdere onderzoeksmethoden kan de validiteit van het onderzoek worden vergroot;
- de objectiviteit van de toepassing van de onderzoeksmethoden kan vergroot worden door het laten uitvoeren van de onderzoeksmethoden door een ‘onafhankelijke’ onderzoeker. Hierdoor kunnen zaken als draagvlak, laagdrempeligheid en toepasbaarheid echter weer in gedrang komen omdat een buitenstaander vaak niet de mogelijkheden heeft om dergelijke onderzoeken in de praktijk uit te voeren. Het ‘inhuren’ van een onafhankelijke onderzoeker voor deze onderzoeken introduceert natuurlijk ook weer een bepaalde mate van subjectiviteit en is ook van invloed op de interacties tussen de leden;
- het is opmerkelijk dat alleen al door het uitvoeren van dit soort vergelijkingsonderzoeken in een dagelijks managementsituatie er interacties en betekenisgevingen op gang komen (vanuit het interactieve machtsdenken is dit eigenlijk logisch). Vervolgonderzoek naar het effect van dit soort onderzoeken is vervolgstudie waard;
- de Linell-methode vergt deskundigheid, ervaring en oefening. Bij het toepassen van deze methode verdient het aanbeveling om deze ervaring op te doen alvorens in de praktijk toe te passen.

5.6 Reflectie op het onderzoek

Zoals eerder opgemerkt, ben ik mij bewust van het feit dat ik als onderzoeker deel uitmaak van dit onderzoek. De onderzoeksgegevens zijn niet zozeer gegeven, maar worden geproduceerd via interviews, waarnemingen en interpretaties van de onderzoeker. Aan de hand van deze resultaten, ervaringen van de onderzoeker en deelnemers en het ‘scoren’ van beoordelingscriteria wordt een vergelijking gemaakt en conclusies getrokken.

Op deze manier is de repliceerbaarheid van de inhoudelijke resultaten van de toegepaste onderzoeksmethoden natuurlijk in het geding, oftewel het hanteren van de beschreven onderzoeksmethoden (met dezelfde onderzoekspopulatie) zal door andere onderzoekers waarschijnlijk andere inhoudelijk resultaten opleveren. In het kader van dit onderzoek is dit echter niet van belang. De repliceerbaarheid van het onderzoek zelf is immers geborgd door het beschrijven van de toepassing van de gehanteerde methoden en het benoemen van eenduidige beoordelingscriteria. Op deze manier is de herhaalbaarheid van het onderzoek gegarandeerd. Dit is belangrijk om te constateren aangezien juist de vergelijking van de onderzoeksmethoden ten grondslag liggen aan de centrale vraagstelling en niet de resultaten zoals ze uit deze specifieke case naar voren zijn gekomen.

De betrouwbaarheid van het onderzoek kan worden vastgesteld door de volgende vragen te beantwoorden (Saunders, Lewis, Thornhill 2004):

- leveren de metingen bij andere gelegenheden dezelfde resultaten op?
- zullen andere onderzoekers gelijksoortige waarnemingen doen?
- is de manier waarop de ruwe gegevens zijn geïnterpreteerd transparant?

In het kader van dit onderzoek ga ik in op de betrouwbaarheid van het onderzoek zelf en niet op de betrouwbaarheid van de toegepaste onderzoeken. Voor het onderzoek geldt dat er geen verificatie is uitgevoerd door een eventuele medeonderzoeker. Inherent aan de aard van dit onderzoek is niet met zekerheid te zeggen dat de metingen dezelfde resultaten opleveren in andere situaties. Ik ben ook van mening dat andere onderzoekers andere waarnemingen doen, zeker gezien het feit dat ik als onderzoeker deel heb uitgemaakt van het onderzoek en op deze manier mede vorm heb gegeven aan het verloop van het onderzochte discours en de interacties.

Op zich is redelijk transparant beschreven hoe de gegevens zijn beoordeeld en geïnterpreteerd. Echter met betrekking tot de beantwoording van de hierboven beschreven vragen ten aanzien van betrouwbaarheid speelt de interpretatie, analyse en de ervaring van de onderzoeker een belangrijke rol. Ik kom dan ook tot de conclusie dat er enige mate van terughoudendheid moet worden betracht ten aanzien van de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De validiteit van dit onderzoek is beperkt. Er is onderzoek gedaan binnen slechts één managementteam van een organisatie. Op basis van dit onderzoek kunnen er geen algemeen geldende uitspraken worden gedaan: er heeft slecht één meting plaats gevonden, binnen één organisatie. De gevonden resultaten van het onderzoek leveren wel een bijdrage aan de onderzoeken om de ontwikkeling van macht en machtsverhoudingen bij interacties tussen managementteamleden te beschrijven, en geeft voldoende richting voor eventueel vervolgonderzoek.

De robuustheid (en validiteit) van het onderzoek kan worden vergroot door het vergelijken van de onderzoeksmethoden bij meerdere overlegmomenten (en gesprekken) van hetzelfde team.

Tenslotte ben ik als onderzoeker en deelnemer van het onderzochte managementteam blij verrast door de positieve energie en belangstelling van mijn collega managementteamleden, naar aanleiding van het uitvoeren het onderzoek. Door het toelichten van het onderzoek en het uitvoeren van de 3 methoden in ‘onze’ praktijksituatie is er een open discussie binnen het team ontstaan, waardoor macht, interacties en de manier van omgang met elkaar meer bespreekbaar is geworden. Dit is natuurlijk een mooie onbedoelde ‘bijvangst’ van dit onderzoek, maar ligt natuurlijk ook geheel in lijn met het interactieve machtsdenken. Ik ben mij immers bewust van het feit dat de onderzoeken zelf van invloed zijn geweest op het verloop van de besluitvormingsprocessen en de interacties tussen de leden.

Bronvermelding

Armenakis, A.A. & Bedeian, A.G. (1999). Organizational change: a review of theory and research in the 1990's, *Journal of Management*, Vol. 25, No. 3, 293-315.

Bachrach, P. & Baratz, M. (1962). Two faces of power. *American Political Science Review*, 56, 947-952.

Bobbink ea. (2012). *Narratief! Wablief?*; Hogeschool Arnhem Nijmegen.

Boonstra, J.J. & Bennebroek Gravenhorst, K.M. (1997). Macht en invloed in veranderingsprocessen: Verschillen in machtsgebruik. *Tijdschrift voor Arbeidsvraagstukken*, 13, 3, 257-271.

Boonstra, J.J. (2000). Lopen over water: over dynamiek en organiseren, vernieuwen en leren, *oratie*, Vossiuspers, Universiteit Amsterdam.

Bourdieu, P. (1979). *La distinction. Critique social du jugement*, Paris : Minit.

Caluwé, L. en Vermaak, H. (2002). *Leren veranderen, een handboek voor de veranderkundige*, 2e herziene editie, Alphen aan de Rijn: Samson.

Cross Rob, Borgatti Stephen P., Parker Andrew (2002). Making Invisible Work Visible: Using Social Network Analysis to Support Strategic Collaboration, *California Management Review*, vol.44, No.2.

Cursus OVO (2013), Open Universiteit Nederland.

Cyert, Richard M., and James G. March. (1963) *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, NJ 2.

Dahl, A. Robert (1957). The concept of Power. *Department of Political Science*, Yale University.

Diefenbach T. & Sillince, J.A.A. (2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies*, 1515-1537.

Dries, M. & Hoffman, E. (2008), *Diversiteit en aandacht: een handelingskader voor sociale activering*. Nijmegen: HAN.

Drucker, Peter F. (1988). The Coming of the New Organization. *Harvard Business Review*, 3-11.

Forester, T. (1985). The information technology revolution. Basil Blackwell, Oxford.

Forester, T. (1989). Computers in the Human Context. Information Technology, Productivity, and People. mit Press, Cambridge, Mass.

Foucault, M. (1980). Power/knowledge: Selected interviews and other writings, 1972-1977. Vintage Books.

Foucault, M. (2002). Archeology of Knowledge, London: Routledge Classics

Gadamer, H. G. (1989). Truth and Method, trans. Joel Weinsheimer and Donald G. Marshall. New York: Continuum.

Hales, C. (2002). 'Bureaucracy-lite' and continuities in managerial work. *British Journal of Management*, 13, 51-66.

Hamel, G. (2007). The Future of Management, *Part I: Why Management Innovation Matters*, 3-19.

Hartog, den, F. en Sluijs, van der, E. (2000). Onderzoek in organisaties: Een methodologische reisgids, Assen, Van Gorcum en Comp.

Heidegger, M. (1977). Basic Writings, ed. David Krell, New York: Harper and Row Publishers.

Homan, T.H. (2005). Organisatiedynamica. Theorie en praktijk van organisatieverandering, Den Haag: Academic Service.

Homan, T.H. (2012). Organisatieverandering, conflict en macht: it takes three to tango. *Tijdschrift Conflicthantering*, nr.8, Sdu Uitgevers

Hosking, D.M. (2002). Constructing changes: a social constructionist approach to change work (and beetles and witches), *oratie* Katholieke Universiteit Brabant.

Impact Greensboro (2011). *What is a change agent?*

Kim, S. (2002), Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership. *Public Administration Review* 62, 231-241.

Korzilius, H. (2000). De kern van survey-onderzoek; de kern van organisatieonderzoek. Assen: Van Gorcum en Comp.

Kunda, G. (1992). Engineering Culture: Control and Commitment in a High-Tech Corporation. Philadelphia, PA: Temple University Press.

Linell, P. & Gustavsson, L. & Juvonen, P. (1988). Linguistics. *Volume 26, Issue 3*, 415–442.

Linell, P. & Gustavsson, L. (1987). Initiativ och respons. Om dialogens dynamic, dominans och koherens. *Studies in Communication 15*. Linköping: Department of Communication Studies.

Lukes, S. (1974). Power: A radical view, London: MacMillan.

Marx, K.(1967). Capital: A Critique of Political Economy, vol. 1, New York, NY: International Publishers, 71-76, 146-154.

Mighelbrink, F.G.H.M. (2007). Praktijkgericht onderzoek in zorg en welzijn. Amsterdam: SWP

Mulder De, R.V. en Noortwijk van, C (2003). De maatschappelijke urgentie van juridisch kennismanagement, Erasmus Universiteit Rotterdam.

Mumby, Dennis K. Power and politics.(2001). The new handbook of organizational communication: Advances in theory, research, and methods, 585-623.

Nelson, D. (1974). Scientific Management. Systematic Management and Labor 1880-1915. *Business History Review* 28: 479-500.

Pettigrew, A.M. (1973). The politics of Organizational Decision-making, London: Tavistock.

Pfeffer, J. (1981). Power in Organizations, Marshfield, Mass: Pitman.

Rosmalen, J. van (1999). Het woord aan de verbeelding, spel en kunstzinnige middelen in het sociaal agogisch werk.. Houten: Bohn Stafleu Van Loghum.

Saunders M., Lewis P., Thornhill A. (2004). Methoden en technieken van onderzoek. Pearson Education Benelux, Amsterdam.

Saxby, S. (1990). The Age of Information. New York up, New York.

Schattschneider, Elmer Eric.(1960). The Semi sovereign People: A Realist's View of Democracy in America. Holt, Rinehart and Winston.

Stacey, R.D., Griffin, D. en Shaw, P. (2000). *Complexity and management*, London: Routledge.

Stacey, R.D. (2001). *Complex Responsive processes in organizations*, London: Routledge.

Taylor, D. (2011). *Foucault Key Concepts*, Durham: Acumen.

Taylor, F. W. (1911/1967). *The principles of scientific management*, New York: Norton & Company.

Ten Holter, M.J. (2010). Het woord is aan de zuster; een narratieve analyse van de bijdrage van verpleegkundigen aan de zorg. Rotterdam: Eburon.

Thompson, James D (1967). *Organizations in Action: Social Science Bases of Administrative*.

Vermaak, H. (2002). Veranderkunde in zeven vragen, *Holland Management Review*, Nr. 84, 8-22.

Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 1), University of California Press.

Weber, M. (1921-1980). *Wirtschaft und Gesellschaft*, 5, rev. Edition, Tübingen: J.C.B. Mohr (Paul Siebeck).

Weick, K.E. en Quinn, R.E. (1999). Organizational Change and Development, *Annual Review psychology*, jrg. 50, 361-386.

Weick, K.E. (1995). *Sensemaking in organizations*, California: Sage Publications, Inc.

Wilsford, D. (1994). Path Dependency, or Why History Makes It Difficult but Not Impossible to Reform Health Care Systems in a Big Way, *Journal of Public Policy, Volume 14, Issue 03*, July 1994, pp 251-283

Yin, R. K. (2009). *Case study research: Design and methods* (Vol. 5). sage.

Bijlagen

Bijlage 1 Overzicht *turn*-categorieën (*Linell-methode*)

<i>Turn</i> - categorie	<i>Turn</i> - code	<i>Turn</i> – beschrijving
1	>	Sterke <i>Turn</i> met een sterk (vrij) initiatief zonder retroactief aspect. Haakt dus niet bij een vorig onderwerp.
2	.. >	Sterke <i>Turn</i> met zowel <i>Initiative</i> als ook <i>Response</i> aspecten. De retroactieve aspecten slaan echter op een niet-aangrenzende <i>turn</i> maar op een <i>turn</i> die veel eerder in het gesprek aan de orde is geweest.
3	: >	Sterke <i>Turn</i> met <i>Initiative</i> als ook <i>Response</i> aspecten. Retroactief aspect slaat wel op een <i>turn</i> van de andere spreker maar is niet gefocust. Wordt gebruikt als opmerking of uitdaging
4	< = >	Sterke <i>Turn</i> met <i>Initiative</i> als ook <i>Response</i> aspecten. Retroactief aspect is gekoppeld aan voorliggende <i>turn</i> van zelfde spreker en negeert duidelijk een aanliggend (sterk of zwak) <i>Initiative</i> van de andere spreker
5	^	Zwakke <i>Turn</i> met een zwak (vrij) initiatief zonder retroactief aspect. Haakt dus niet bij een vorig onderwerp.
6	.. ^	Zwakke <i>Turn</i> met zowel <i>Initiative</i> als ook <i>Response</i> aspecten. De retroactieve aspecten slaan echter op een niet-aangrenzende <i>turn</i> maar op een <i>turn</i> die veel eerder in het gesprek aan de orde is geweest.
7	: ^	Zwakke <i>Turn</i> met <i>Initiative</i> als ook <i>Response</i> aspecten. Retroactief aspect slaat wel op een <i>turn</i> van de andere spreker maar is niet gefocust. Wordt gebruikt als opmerking of uitdaging.
8	< = ^	Zwakke <i>Turn</i> met <i>Initiative</i> als ook <i>Response</i> aspecten. Retroactief aspect is gekoppeld aan voorliggende <i>turn</i> van zelfde spreker en negeert duidelijk een aanliggend (sterk of zwak) <i>Initiative</i> van de andere spreker
9	= >	Sterke <i>Turn</i> gekoppeld aan een vorige <i>turn</i> van dezelfde spreker (herhaling, herformulering of continuering van een eerder <i>Initiative</i>). Wordt veel gebruikt als <i>Response</i> van andere deelnemer niet wordt geaccepteerd door de andere deelnemer.
10	< >	<i>Turn</i> met duidelijke kenmerken van zowel <i>Response</i> als <i>Initiative</i> . De gespreksdeelnemer haakt aan bij wat gezegd is door de vorige spreker (<i>Response</i>) en is pro-acties en neemt

		een sterk nieuw <i>Initiative</i> . In dit verband betekent sterk dat de spreker een antwoord eist of vraagt.
11	.. <	<i>Turn</i> gekoppeld, en gebruikt als overtuiging van een niet-aanliggend <i>Initiative</i> dat veel eerder in het gesprek aan de orde is geweest (<i>non-local minimal response turn</i>)
12	(>	<i>Turn</i> met <i>Initiative</i> aspecten, zonder echte inhoud. Bijv. een voorstel om over een nieuw onderwerp te beginnen (<i>pre-initiative</i>).
13	<)	<i>Turn</i> met een voorstel om een onderwerp af te sluiten zonder nieuwe <i>Initiatives</i>
14	= ^	Zwakke <i>Turn</i> gekoppeld aan een vorige <i>turn</i> van dezelfde spreker (herhaling, herformulering of continuering van een eerder <i>Initiative</i>). Wordt veel gebruikt als <i>Response</i> van andere deelnemer niet wordt geaccepteerd door de andere deelnemer.
15	< ^	<i>Turn</i> is hetzelfde als 10, alleen het <i>Initiative</i> is duidelijk zwakker. In dit verband betekent zwakker dat de spreker weliswaar een initiatief neemt maar geen antwoord verwacht of eist van de andere spreker.
16	– >	<i>Turn</i> gekoppeld aan aanliggende turn van gesprekspartner, waarbij sprake is van uitstel van <i>Response</i> . Wordt gebruikt als uitstel, herhaling, bevestiging of verklaring van een aanliggende turn van de gesprekspartner (<i>deferring question</i>).
17	<	<i>Turn</i> gekoppeld een aangrenzende <i>turn</i> van de gesprekspartner zonder <i>Initiative</i> aspecten. <i>Turn</i> wordt gebruikt door de gesprekspartner als overtuiging van een eerder zelf ingebracht <i>Initiative</i> .
18	–	<i>Turn</i> (mogelijk) gekoppeld aan aanliggende turn van gesprekspartner, zonder <i>Initiative</i> aspecten. Wordt gezien als een ontevreden of niet-relevante reactie op eigen voorliggend <i>Initiative</i> (<i>minimal inadequate response</i>).

Bron: Linell en Gustavsson (1987)

Bijlage 2 Indeling *turn* categorieën op een ordinale 6-punten schaal (*Linell-methode*)

	$\cdots >$ $: >$ $< = >$	$\cdots \wedge$ $: \wedge$ $< = \wedge$ $= >$	$\cdots <$ $(>$ $<)$ $= \wedge$ $< \wedge$	$\text{—} >$ $<$	—
$>$	\wedge	$< >$			
6	5	4	3	2	1
turns independent and strongly proactive			turns totally dependent and not at all proactive		

Bron: Linell en Gustavsson (1987)

Bijlage 3 Spreadsheet ten behoeve van het berekenen van de IR index scores (*Linell-methode*)

Spreadsheet berekening IR index																				
Turn categories and interactional strength																				
	→	↗	↘																	
	:>	:Δ	(>																	
	<=>	<=Δ	<)																	
		=Δ	=Δ																	
	>	Δ	<Δ	<	-															
	6	5	4	3	2	1														
mo lid A	J	invoeren naam																		
mo lid B	M	invoeren naam																		
mo lid C	P	invoeren naam																		
mo lid D	Ha	invoeren naam																		
mo lid X	He	invoeren naam																		
mo lid Y	Wo	invoeren naam																		
mo lid Z	E	invoeren naam																		
	aantal	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	12	13	14	15	16	17	18		
	code	>	→	:>	<=>	Δ	↗	↘	<=Δ	=Δ	<Δ	<	<)	=Δ	<Δ	>	<	-		
	categorie	6	5	5	5	5	4	4	4	4	4	3	3	3	3	2	2	1		
J	(invoeren)																		0	
M	(invoeren)																		0	
P	(invoeren)																		0	
Ha	(invoeren)																		0	
He	(invoeren)																		0	
Wo	(invoeren)																		0	
E	(invoeren)																		0	
J	totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
M	totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
P	totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Ha	totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
He	totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Wo	totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
E	totaal	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
J	IR index A	####																		
M	IR index B	####																		
P	IR index C	####																		
Ha	IR index D	####																		
He	IR index X	####																		
Wo	IR index Y	####																		
E	IR index Z	####																		

Bijlage 4 Tabellen: indeling aantal ‘turns’ op ordinale schaal (per agendapunt per teamlid)

Agendapunt 6

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A	6	4	2	2		
B	1	2		2		
C	5	3	4	1		
D						
X		3	2		3	1
Y	1	2	2	2		

Agendapunt 13

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A	2	2		1		
B			1			
C	1	2	1			
D						
X			2	3		
Y			2			

Agendapunt 17

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A	6	5	1			
B	1	3		3	1	
C						
D					1	
X					1	

Y	2	6	1			
----------	----------	----------	----------	--	--	--

Vervolg Bijlage 4

Agendapunt 19 (niet behandeld)

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A						
B						
C						
D						
X						
Y						

Agendapunt 20

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A	2	1				
B			1	2		
C						
D						
X			1			
Y	1	2				

Agendapunt 24

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A	2	1	2			
B		1		1		
C	2	2		2		
D						
X			2			

Y	1		1			
----------	----------	--	----------	--	--	--

Vervolg Bijlage 4

Agendapunt 26

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A	11	8				
B	1	4	7	4	2	1
C	2	6	5			
D						
X		2	1	1	1	1
Y	1	8	2		2	1

Agendapunt 28

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A	19	9	2			
B	3	10	6	1		
C						
D						
X		5	13	4	3	2
Y						

Agendapunt 29

Ordinale schaal	6	5	4	3	2	1
Teamlid						
A	19	9	2			
B	3	10	6	1		
C						
D						
X		5	13	4	3	2

Y						
---	--	--	--	--	--	--

Bijlage 5 Opdracht (*narratieve methode*)

Wat is een narratief?

Een narratief is een verhaal dat iemand vertelt over een voor hem of haar ‘belangrijke’ situatie. Narratieven zijn persoonlijke verhalen; persoonlijke *sense makings* van een situatie die voor die persoon kennelijk betekenisvol is geweest. Daarbij wordt het verhaal (narratief) ook verteld ‘vanuit’ een onderliggende *plot*. Bijvoorbeeld: ‘kijk eens hoe goed het hier gaat’, of ‘moet je eens zien hoe vreemd dit onderwerp wordt aangepakt’, of ‘wie heeft het hier nu daadwerkelijk voor het zeggen’. Dit maakt dat narratieven dus geen getrouwe reflectie van de realiteit zijn (correspondentieprincipe), maar een bewust geselecteerde relatief eenzijdige verzameling tekstfragmenten, stukken informatie etc. die tezamen een bepaalde plot, een bepaalde boodschap of bedoeling illustreren, aannemelijk maken en ‘aantonen’.

Een narratief staat voor jouw *eigen* versie van de werkelijkheid. Het gaat over hoe jijzelf de gebeurtenissen ervaart; wat jij daar zelf belangrijk en niet belangrijk in vindt. En ook over de betekenis die die gebeurtenissen voor je hebben. Hoe kijk je er tegenaan?

Een goed verhaal hoeft dus niet objectief ‘waar’ te zijn. Het betreft immers jouw eigen versie van de door jouw ervaren werkelijkheid. Verder hoeft je het ook niet mooier, succesvoller, logischer of wat dan ook te maken dan het werkelijk gegaan is. Hier gaat het om jouw verhaal. Hoe jij de gebeurtenissen tijdens het managementoverleg zou vertellen aan een ander.

Bron:

1. Cursus OVO, Open Universiteit Nederland;
2. Bobbink e.a. *Narratief! Wablief*; Hogeschool Arnhem Nijmegen, 2012.

Opdracht

Schrijf een narratief over de manier waarop het managementoverleg is verlopen. Richt je hierbij vooral op de bespreking en behandeling van de agendapunten..... Doe dit met je eigen woorden en beschrijf hoe jij het verloop heb beleefd en ervaren. Let hierbij vooral op hoe de behandeling van deze onderwerpen is verlopen, wie heeft het meeste het woord, wie neemt het meeste het initiatief, laat men elkaar uitpraten, wie heeft het grootste belang bij de behandeling van het onderwerp, wie heeft de meeste invloed etc.?

Het is belangrijk dat je dit beschrijft vanuit hoe jezelf dit ervaart; wat jij daar zelf belangrijk en niet belangrijk in vindt. Hoe kijk je er tegenaan hoe de bespreking van het overleg en met name van bovengenoemde agendapunten is verlopen?

Bijlage 6 Uitwerking opdracht narratieve methode

Narratief over het MO van 18 februari 2014

Het MO begint niet op de standaard manier, d.w.z. aan de hand van de agenda. Er is een actuele casus die bestuurlijk nogal wat aandacht krijgt en waarin in de ogen van de teamlid A “de organisatie” zijn werk niet goed gedaan heeft. Er zijn veel verschillende mensen bij betrokken maar niemand neemt het op zich om uit te zoeken wat er precies door wie is afgesproken en gecommuniceerd. Hij begint een monoloog over deze kwestie die doorspekt is met veel emotie. De monoloog draagt niet bij aan een verbetering/verandering in de toekomst wat samenwerking of initiatief/verantwoordelijkheid nemen betreft. Er worden nog wat vragen gesteld door andere deelnemers maar de sfeer is zodanig dat iedereen denkt “laat ik mijn mond maar houden”. Na deze uitbarsting worden de volgende agendapunten redelijk in stilte en op normale wijze afgewerkt.

Agendapunt 6; rustige discussie waarin iedereen zijn zegje doet

Agendapunt 13; eveneens een rustige discussie waarin alle deelnemers hun inbreng leveren en het agendapunt op constructieve wijze wordt afgewerkt

Agendapunt 17: er wordt een vraag gesteld en een antwoord met uitleg gegeven. Verder geen discussie. Er wordt een afspraak gemaakt over het vervolgtraject.

Agendapunt 19: eveneens een rustige discussie. Teamlid Y kan niet alle vragen van de overige deelnemers beantwoorden. Er wordt besloten om het onderwerp te agenderen voor het thematisch overleg met de auteur van het stuk erbij.

Agendapunt 20: rustige discussie. Er worden over en weer wat vragen gesteld (met name teamlid A stelt de vragen) en antwoorden gegeven. Vervolgafspraken worden gemaakt.

Agendapunt 24: een open discussie. Teamlid C vertelt over zijn ervaringen en de andere deelnemers stellen vragen.

Agendapunt 26: open behandeling van het agendapunt. Hamerstuk waarbij weinig tot niets wordt opgemerkt.

Agendapunten 28 en 29: Teamlid A vliegt uit de bocht en begint wederom een monoloog, deze keer tot teamlid X gericht. Teamlid A laat geen ruimte voor een discussie of beantwoording van vragen. Hij wijst teamlid X erop dat hij zich inhoudelijk beter moet verdiepen in de materie. Hij spreekt af dat de stukken de dag erna nogmaals in kleiner verband worden doorgesproken met de inhoudelijk deskundigen erbij.

Bijlage 7 Vragenlijst interviews (*verstehende-methode*)

Interview vooraf:

1. Welke agendapunten van het overleg vind je het belangrijkste?
2. Hoe groot acht je je invloedssfeer bij de behandeling van deze agendapunten?
3. Hoe zie je je eigen rol bij de behandeling van deze agendapunten?
4. Wie is of zijn volgens jou de regime-bewakers (de mensen met de meeste invloed) bij de bespreking van deze agendapunten?
5. Wie heeft het grootste belang bij de bespreking en uitkomst van dit agendapunten?
6. Wat verwacht je dat de uitkomst wordt van de bespreking van deze agendapunten?

Interview achteraf:

1. Hoe groot vond je je invloedssfeer bij de behandeling van de door jouw belangrijk gevonden agendapunten?
2. Hoe heb je je eigen rol beleefd bij de behandeling van deze agendapunten?
3. Wie was of waren volgens jou de regime-bewakers (de mensen met de meeste invloed) bij de bespreking van deze agendapunten?
4. Wie had het grootste belang bij de bespreking en uitkomst van deze agendapunten?
5. Wat was de uitkomst van de bespreking van dit agendapunt?

Bijlage 8a, Uitwerking interviews (verstehende-methode)

Respondent X

Interview vooraf:	Interview achteraf:
1. Welke agendapunten van het overleg vind je het belangrijkste?	N.v.t.
Agendapunt 6, 13, 19, 20, 28 en 29 Respondent X gaf aan dat deze agendapunten voor hem het belangrijkste waren vanuit verschillende optieken: inhoudelijk, als belangenbehartiger en als leidinggevende (managementteamlid) van de organisatie.	N.v.t.
2. Hoe groot acht je je invloedssfeer bij de behandeling van deze agendapunten?	2. Hoe groot vond je je invloedssfeer bij de behandeling van de door jouw belangrijk gevonden agendapunten?
6: redelijk groot 13: klein 19: gemiddeld 20: gemiddeld 28: groot 29: groot	6: niet echt groot gemiddeld 13: gemiddeld 19: punt is niet behandeld 20: gemiddeld 28: is inderdaad groot gebleken, er heeft een forse discussie plaatsgevonden 29: groot
3. Hoe zie je je eigen rol bij de behandeling van deze agendapunten?	3. Hoe heb je je eigen rol beleefd bij de behandeling van deze agendapunten?
6: informatief, 'waterdrager' en vooral meediscussiërend 13: dienstverlenend en inhoudelijke inbreng 19: afwachtend, meediscussiërend, beoordelend 20: afwachtend, meediscussiërend, beoordelend 28: actief, belangenbehartiger 29: actief, belangenbehartiger	6: zoals vooraf beschreven, informatief, en meediscussiërend 13: zoals vooraf beschreven, dienstverlenend met inhoudelijke inbreng 19: punt is niet behandeld 20: zoals vooraf beschreven, afwachtend, meediscussiërend, beoordelend 28: zoals vooraf beschreven, actief, belangenbehartiger 29: zoals vooraf beschreven, actief, belangenbehartiger
4. Wie is of zijn volgens jou de regimebewakers (de mensen met de meeste invloed) bij de bespreking van deze agendapunten?	4. Wie was of waren volgens jou de regimebewakers (de mensen met de meeste invloed) bij de bespreking van deze agendapunten?

6: teamlid A 13: teamlid B, C en X 19: teamlid A, B en Y 20: teamlid A, B en Y 28: teamlid A, B en X 29: teamlid A, B en X	6: teamlid A 13: teamlid C en X 19: niet behandeld 20: teamlid A, B en Y 28: teamlid A en X. B bleek weinig invloed te hebben 29: teamlid A en X. B bleek weinig invloed te hebben
<i>5. Wie heeft het grootste belang bij de bespreking en uitkomst van deze agendapunten?</i>	<i>5. Wie had het grootste belang bij de bespreking en uitkomst van deze agendapunten?</i>
6: teamlid C, X, Y en Z 13: de klant, de vergunningverlener 19: teamlid A,B en Y 20: teamlid A,B en Y 28: teamlid A, B en X en auteur stuk 29: teamlid A,B en X en auteur stuk	6: teamlid C, X, Y, Z en A 13: de klant, de vergunningverlener 19: niet behandeld 20: teamlid A, B en Y 28: teamlid A, B en X en auteur stuk 29: teamlid A,B en X en auteur stuk
<i>6. Wat verwacht je dat de uitkomst wordt van de bespreking van deze agendapunten?</i>	<i>6. Wat was de uitkomst van de bespreking van dit agendapunt?</i>
6: flinke discussie, geen besluit 13: weinig discussie, positief besluit 19: flinke discussie, geen besluit 20: weinig discussie, positief besluit 28: flinke discussie, positief besluit 29: 'hamerstuk', positief besluit	6: flinke discussie, geen besluit 13: weinig discussie, positief besluit 19: niet behandeld 20: weinig discussie, positief besluit 28: flinke discussie, geen besluit 29: 'hamerstuk', geen besluit Agendapunt 28 en 29 zijn aangehouden en er heeft gedurende de vergadering geen besluitvorming plaats gevonden. Beide punten zijn later (buiten de vergadering) nog besproken tussen teamleden A, B en X. Punt 28 is alsnog positief besloten.

Bijlage 8b, Interviews (verstehende-methode)

Respondent Y

Interview vooraf:	Interview achteraf:
1. Welke agendapunten van het overleg vind je het belangrijkste?	N.v.t.
Agendapunten 17, 19, 20, 24 en 26	N.v.t.
2. Hoe groot acht je je invloedssfeer bij de behandeling van deze agendapunten?	1. Hoe groot vond je je invloedssfeer bij de behandeling van de door jouw belangrijk gevonden agendapunten?
17: laag 19: erg laag 20: erg laag 24: hoog 26: hoog	17: gemiddeld 19: niet behandeld 20: erg laag 24: gemiddeld 26: laag
3. Hoe zie je je eigen rol bij de behandeling van deze agendapunten?	2. Hoe heb je je eigen rol beleefd bij de behandeling van deze agendapunten?
17: meedenkend, informatief 19: toelichtend, verdedigend, actief, belangenbehartiger 20: toelichtend, verdedigend, actief, belangenbehartiger 24: meedenkend 25: meedenkend	17: meedenkend, informatief 19: - 20: bleek kleine rol te zijn, punt werd erg snel afgedaan 24: bleek kleine rol te zijn, punt werd erg snel afgedaan 25: bleek kleine rol te zijn, punt werd erg snel afgedaan
4. Wie is of zijn volgens jou de regimebewakers (de mensen met de meeste invloed) bij de bespreking van deze agendapunten?	3. Wie was of waren volgens jou de regimebewakers (de mensen met de meeste invloed) bij de bespreking van deze agendapunten?
17: teamlid A 19: teamlid A 20: teamlid A 24: - 26: teamlid A	17: teamlid A 19: - 20: teamlid A 24: teamlid A 26: teamlid A
5. Wie heeft het grootste belang bij de bespreking en uitkomst van deze	4. Wie had het grootste belang bij de bespreking en uitkomst van deze

<i>agendapunten?</i>	<i>agendapunten?</i>
17: waterschap als organisatie 19: teamlid Y 20: teamlid Y 24: - 26: klant, gemeente, teamlid Z	17: waterschap als organisatie + gemeente 19: - 20: teamlid Y 24: teamlid C 26: klant, gemeente, teamlid Z
<i>6. Wat verwacht je dat de uitkomst wordt van de bespreking van deze agendapunten?</i>	<i>5. Wat was de uitkomst van de bespreking van dit agendapunt?</i>
17: aanpassen, geen positief besluit 19: 'roulette', geen idee 20: positief besluit 24: positief besluit 26: positief besluit	17: aanpassen, wel positief besluit 19: niet behandeld 20: positief besluit 24: positief besluit 26: positief besluit